ESTE DOCUMENTO É UMA MINUTA INICIAL SUJEITA A ALTERAÇÕES E COMPLEMENTAÇÕES, TENDO SIDO ARQUIVADO NA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS PARA FINS EXCLUSIVOS DE ANÁLISE E EXIGÊNCIAS POR PARTE DESSA AUTARQUIA. ESTE DOCUMENTO, PORTANTO, NÃO SE CARACTERIZA COMO O PROSPECTO PRELIMINAR DA OFERTA E NÃO CONSTITUI UMA OFERTA DE VENDA OU UMA SOLICITAÇÃO PARA OFERTA DE COMPRA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS NO BRASIL, NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA OU EM QUALQUER OUTRA JURISDIÇÃO, SENDO QUE QUALQUER OFERTA OU SOLICITAÇÃO PARA OFERTA DE AQUISIÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS SÓ SERÁ FEITA POR MEIO DE UM PROSPECTO DEFINITIVO. OS POTENCIAIS INVESTIDORES NÃO DEVEM TOMAR NENHUMA DECISÃO DE INVESTIMENTO COM BASE NAS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTA MINUTA.

MINUTA DO PROSPECTO PRELIMINAR DA OFERTA PÚBLICA DE DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA DE AÇÕES ORDINÁRIAS DE EMISSÃO DA

GRUPO MADERO

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.
CNPJ/ME nº 13.783.221/0004-78
NIRE: 41300094560
Avenida D, nº 443
Ponta Grossa – Paraná
[•] Ações Ordinárias
Valor total da Oferta: R$**[•]**
Código ISIN das Ações: "**[•]**"
Código de negociação das Ações na B3: "MDRO3"

No contexto da presente Oferta, estima-se que o Preço por Ação estará situado entre R$[•] e R$[•] ("Faixa Indicativa"), podendo, no entanto, ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa.

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A., ("Companhia"), e os acionistas vendedores identificados na seção "Informações sobre a Oferta – Identificação dos Acionistas Vendedores, quantidade de ações ofertadas, montante e recursos líquidos" na página 46 deste Prospecto ("Acionistas Vendedores"), em conjunto com o Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("J.P Morgan" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta"), estão realizando uma oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, todas livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, de emissão da Companhia ("Ações"), compreendendo: (i) a distribuição primária de, inicialmente, [•] novas Ações, sem considerar as Ações Adicionais (conforme definido neste Prospecto) e as Ações Suplementares (conforme definido neste Prospecto) ("Oferta Primária"); e (ii) a distribuição secundária de, inicialmente, [•] Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores ("Oferta Secundária" e, em conjunto com a Oferta Primária, "Oferta").

A Oferta será realizada na República Federativa do Brasil ("Brasil"), em mercado de balcão não organizado, em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com o Ofício-Circular nº 01/2021/CVM/SRE, de 1 de março de 2021 ("Ofício-Circular CVM/SRE"), com o "Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários" expedido pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados de Capitais ("ANBIMA") e atualmente em vigor ("Código ANBIMA"), com o Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3", "Novo Mercado" e "Regulamento do Novo Mercado", respectivamente) e demais normativos aplicáveis, sob a coordenação dos Coordenadores da Oferta, com a participação de determinadas instituições consorciadas autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro ("Instituições Consorciadas" e, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, "Instituições Participantes da Oferta"), credenciadas junto à B3 e convidadas a participar da Oferta para efetuar, exclusivamente, esforços de colocação das Ações junto a Investidores Não Institucionais (conforme definido neste Prospecto Preliminar).

Simultaneamente, no âmbito da Oferta, serão também realizados esforços de colocação das Ações no exterior pelo BTG Pactual US Capital, LLC, BofA Securities, Inc., Bradesco Securities, Inc., Itau BBA USA Securities, Inc., UBS Securities LLC e J.P Morgan Securities LLC (em conjunto, "Agentes de Colocação Internacional"), em conformidade com o *Placement Facilitation Agreement*, a ser celebrado entre a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Agentes de Colocação Internacional ("Contrato de Colocação Internacional") (i) nos Estados Unidos da América ("Estados Unidos"), exclusivamente para investidores institucionais qualificados (*qualified institutional buyers*), residentes e domiciliados nos Estados Unidos, conforme definidos na Regra 144A, editada pela *U.S. Securities and Exchange Commission* dos Estados Unidos ("SEC"), em operações isentas de registro nos Estados Unidos, previstas no *U.S. Securities Act* de 1933, conforme alterado ("*Securities Act*") e nos regulamentos editados ao amparo do *Securities Act*, bem como nos termos de quaisquer outras regras federais e estaduais dos Estados Unidos sobre títulos e valores mobiliários; e (ii) nos demais países, que não os Estados Unidos e o Brasil, para investidores que sejam considerados não residentes ou domiciliados nos Estados Unidos ou constituídos de acordo com as leis deste país (*non-U.S. persons*), nos termos do Regulamento S, no âmbito do *Securities Act*, e observada a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor (investidores descritos nas alíneas (i) e (ii) acima, em conjunto, "Investidores Estrangeiros") e, em ambos os casos, desde que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e/ou pela CVM, sem a necessidade, para tanto, da solicitação e obtenção de registro de distribuição e colocação das Ações em agência ou órgão regulador do mercado de capitais de outro país, inclusive perante a SEC.

Nos termos do artigo 14, §2º, da Instrução CVM 400, até a data da divulgação do Anúncio de Início da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Anúncio de Início"), a quantidade de Ações inicialmente ofertada (sem considerar as Ações Suplementares) poderá, a critério da Companhia e dos Acionistas Vendedores, em comum acordo com os Coordenadores da Oferta, ser acrescida em até 20% (vinte por cento) do total de Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Suplementares), ou seja, em até [•] ([•]) Ações, sendo (i) no contexto da Oferta Primária, até [•] ([•]) novas Ações a serem emitidas pela Companhia, e (ii) no contexto da Oferta Secundária, até [•] Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores, a serem por ele alienadas, conforme indica a seção "Quantidade, montante e recursos líquidos" na página 46 deste Prospecto Preliminar (conforme definido neste Prospecto), nas mesmas condições e pelo mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas ("Ações Adicionais").

Nos termos do artigo 24 da Instrução CVM 400, a quantidade de Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais) poderá ser acrescida de um lote suplementar em percentual equivalente a até 15% (quinze por cento) do total das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais), ou seja, em até [•] ([•]) Ações, sendo (i) no contexto da Oferta Primária, até [•] ([•]) novas Ações a serem emitidas pela Companhia, e (ii) no contexto da Oferta Secundária, até [•] ([•]) Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores, a serem por ele alienadas, nas mesmas condições e pelo mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas ("Ações Suplementares"), conforme opção a ser outorgada pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores ao Agente Estabilizador, nos termos do Contrato de Colocação (conforme definido neste Prospecto), opção essa a ser exercida nos termos dos normativos aplicáveis, em especial, a Instrução CVM 400, conforme indica a seção "Quantidade, montante e recursos líquidos" na página 46 deste Prospecto Preliminar ("Opção de Ações Suplementares").

Na hipótese de o Preço por Ação (conforme definido neste Prospecto) ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, os Pedidos de Reserva (conforme definido neste Prospecto) serão normalmente considerados e processados, observadas as condições de eficácia descritas neste Prospecto Preliminar, exceto no caso de um Evento de Fixação do Preço em Valor Interior à Faixa Indicativa (conforme definido neste Prospecto), hipótese em que o Investidor Não Institucional poderá desistir do seu Pedido de Reserva.

O preço de subscrição ou aquisição, conforme o caso, por Ação será fixado após a conclusão do procedimento de coleta de intenções de investimento junto a Investidores Institucionais, realizado no Brasil, pelos Coordenadores da Oferta, nos termos do Contrato de Colocação, e no exterior, pelos Agentes de Colocação Internacional, nos termos do Contrato de Colocação Internacional, em consonância com o disposto no artigo 23, §1º, e no artigo 44 da Instrução CVM 400 ("Procedimento de *Bookbuilding*") e terá como parâmetro as indicações de interesse em função da qualidade e quantidade de demanda (por volume e preço) por Ação coletada junto a Investidores Institucionais durante o Procedimento de *Bookbuilding* ("Preço por Ação").

A escolha do critério de determinação do Preço por Ação é justificável na medida em que tal Procedimento de *Bookbuilding* reflete o valor pelo qual os Investidores Institucionais apresentarão suas intenções de investimento no contexto da Oferta e, portanto, não haverá diluição injustificada dos atuais acionistas da Companhia, nos termos do artigo 170, §1º, inciso III, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações"). **Os Investidores Não Institucionais não participarão do Procedimento de *Bookbuilding* e, portanto, não participarão do processo de determinação do Preço por Ação.**

	Preço (R$)[(1)]	Comissões (R$)[(1)(2)(4)]	Recursos Líquidos (R$)[(1)(2)(3)(4)(5)]
Preço por Ação	[•]	[•]	[•]
Oferta Primária	[•]	[•]	[•]
Oferta Secundária	[•]	[•]	[•]
Total da Oferta	**[•]**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•], que é o preço médio da Faixa Indicativa, ressalvado, no entanto, que o Preço por Ação poderá ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa.
(2) Abrange as comissões a serem pagas aos Coordenadores da Oferta, sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares.
(3) Sem dedução das comissões, despesas e tributos da Oferta.
(4) Para informações sobre as remunerações recebidas pelos Coordenadores da Oferta, veja a seção "Informações Sobre a Oferta - Custos de Distribuição", na página 49 deste Prospecto.
(5) Para informações sobre a quantidade de Ações a ser alienada pelos Acionistas Vendedores na Oferta e os recursos líquidos a serem recebidos, veja a seção "Informações Sobre a Oferta – Quantidade de Ações Ofertada, Montante e Recursos Líquidos", na página 46 deste Prospecto.

A realização da Oferta Primária, mediante aumento de capital da Companhia, dentro do limite de capital autorizado previsto em seu estatuto social, com a exclusão do direito de preferência dos atuais acionistas da Companhia, nos termos do artigo 172, inciso I, da Lei das Sociedades por Ações, bem como seus termos e condições, foram aprovados em assembleia geral da Companhia realizada em 30 de julho de 2021, cuja ata [foi/será] registrada na Junta Comercial do Estado do Paraná ("JUCEPAR") e [foi/será] publicada no Diário Oficial do Estado do Paraná("DOEPR") e no jornal "Diário dos Campos – Ponta Grossa" em [•].

O Preço por Ação e o efetivo aumento de capital da Companhia, dentro do limite do capital autorizado em seu estatuto social, serão aprovados em Reunião do Conselho de Administração da Companhia a ser realizada entre a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding* e a concessão dos registros da Oferta pela CVM, cuja ata será devidamente registrada na JUCEPAR e publicada no jornal "Diário dos Campos – Ponta Grossa" na data de disponibilização do Anúncio de Início, e no DOEPR no dia útil seguinte à data de disponibilização do Anúncio de Início.

[A realização da Oferta Secundária pelo FIP Madrid, bem como seus termos e condições, inclusive no que se refere à fixação do Preço por Ação, foram aprovadas em reunião do Comitê de Investimento do FIP, realizada em [•] de [•] de 2021. O Preço por Ação será aprovado pelo FIP Madrid em em reunião do Comitê de Investimento do FIP a ser realizada entre a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding* e a concessão dos registros da Oferta pela CVM.]

Não será necessária qualquer aprovação societária em relação aos Acionistas Vendedores Pessoas Físicas (conforme identificados abaixo) para a participação na Oferta Secundária e à fixação do Preço por Ação.]

Exceto pelo registro na CVM, a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Coordenadores da Oferta não pretendem registrar a Oferta ou as Ações nos Estados Unidos e em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país.

É admissível o recebimento de reservas, a partir de [•] de [•] de 2021, para subscrição/aquisição de Ações, as quais somente serão confirmadas pelo subscritor/adquirente após o início do Prazo de Distribuição (conforme definido neste Prospecto).

A Oferta está sujeita a prévia análise e aprovação da CVM, sendo que os registros da Oferta foram requeridos junto à CVM em [•] de [•] de 2021.

"OS REGISTROS DA PRESENTE DISTRIBUIÇÃO NÃO IMPLICAM, POR PARTE DA CVM, GARANTIA DE VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS OU EM JULGAMENTO SOBRE A QUALIDADE DA COMPANHIA, BEM COMO SOBRE AS AÇÕES A SEREM DISTRIBUÍDAS."

Este Prospecto Preliminar não deve, em nenhuma circunstância, ser considerado uma recomendação de aquisição das Ações. Ao decidir adquirir e liquidar as Ações, os potenciais investidores deverão realizar sua própria análise e avaliação da situação financeira da Companhia, das atividades e dos riscos decorrentes do investimento nas Ações.

OS INVESTIDORES DEVEM LER ESTE PROSPECTO E O FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DA COMPANHIA ANTES DE ACEITAR A OFERTA, EM ESPECIAL AS SEÇÕES "SUMÁRIO DA COMPANHIA – PRINCIPAIS FATORES DE RISCO DA COMPANHIA" E "FATORES DE RISCO RELACIONADOS À OFERTA E ÀS AÇÕES", A PARTIR DAS PÁGINAS 20 E 97, RESPECTIVAMENTE, DESTE PROSPECTO, BEM COMO A SEÇÃO "4. FATORES DE RISCO" DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DA COMPANHIA ANEXO A ESTE PROSPECTO A PARTIR DA PÁGINA 571, PARA CIÊNCIA E AVALIAÇÃO DE CERTOS FATORES DE RISCO QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NA TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO NA COMPANHIA, NA OFERTA E NAS AÇÕES.

Autorregulação ANBIMA – Ofertas Públicas

Coordenadores da Oferta

btg pactual – **Coordenador Líder**

BANK OF AMERICA – **Agente Estabilizador**

bradesco bbi

Itaú BBA

UBS BB Investment Bank

J.P.Morgan

A data deste Prospecto Preliminar é [•] de [•] de 2021

As informações contidas neste Prospecto Preliminar estão sob análise da Comissão de Valores Mobiliários, a qual ainda não se manifestou a seu respeito. O presente Prospecto Preliminar está sujeito à complementação e correção. O Prospecto Definitivo estará disponível nas páginas da rede mundial de computadores da Companhia; das Instituições Participantes da Oferta; das entidades administradoras de mercado organizado de valores mobiliários onde os valores mobiliários da Companhia sejam admitidos à negociação; e da CVM.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ÍNDICE

DEFINIÇÕES **1**
INFORMAÇÕES CADASTRAIS DA COMPANHIA **6**
CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTIMATIVAS E DECLARAÇÕES ACERCA DO FUTURO **7**
SUMÁRIO DA COMPANHIA **9**
IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES, COORDENADORES DA OFERTA, CONSULTORES E DOS AUDITORES INDEPENDENTES **24**
SUMÁRIO DA OFERTA **26**
INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA **44**
Composição do capital social 44
Principais acionistas, Administradores e Acionistas Vendedores 45
Identificação dos Acionistas Vendedores, quantidade de ações ofertadas, montante e recursos líquidos 46
Características Gerais da Oferta 47
Descrição da Oferta 47
Aprovações societárias 48
Preço por Ação 49
Ações em Circulação (*Free Float*) após a Oferta 49
Custos de Distribuição 49
Instituições Participantes da Oferta 53
Público Alvo 53
Cronograma Estimado da Oferta 54
Procedimento da Oferta 55
Oferta Não Institucional 57
Oferta Institucional 65
Prazos da Oferta 67
Contrato de Colocação e Contrato de Colocação Internacional 67
Suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta 68
Informações sobre a Garantia Firme de Liquidação 70
Estabilização dos Preços das Ações 71
Violações das Normas de Conduta 71
Direitos, vantagens e restrições das Ações 72
Negociação das Ações na B3 72
Acordos de restrição à venda de Ações (Instrumentos de *Lock-up*) 72
Instituição financeira responsável pela escrituração das Ações 73
Inadequação da Oferta 73
Condições a que a Oferta esteja submetida 73
Informações adicionais 73
Companhia 73
Coordenadores da Oferta 74
Disponibilização de avisos e anúncios da Oferta 75
Companhia 75
Coordenadores da Oferta 75
Instituições Consorciadas 76
APRESENTAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES DA OFERTA **78**
Coordenador Líder 78
Bank of America 79
Bradesco BBI 80
Itaú BBA 81
UBS BB 83
J.P. MORGAN 84

RELACIONAMENTO ENTRE A COMPANHIA, OS ACIONISTAS VENDEDORES E OS COORDENADORES DA OFERTA 86
RELACIONAMENTO ENTRE A COMPANHIA E OS COORDENADORES DA OFERTA 86
Relacionamento entre a Companhia e o Coordenador Líder 86
Relacionamento entre a Companhia e o Bank of America 87
Relacionamento entre a Companhia e o Bradesco BBI 88
Relacionamento entre a Companhia e o Itaú BBA 90
Relacionamento entre a Companhia e a UBS BB 91
Relacionamento entre a Companhia e o J.P. MORGAN 92
RELACIONAMENTO ENTRE OS ACIONISTAS VENDEDORES E OS COORDENADORES DA OFERTA 94
Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Coordenador Líder 94
Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Bank of America 94
Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Bradesco BBI 94
Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Itaú BBA 95
Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e a UBS BB 95
Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o J.P. Morgan 96
FATORES DE RISCO RELACIONADOS À OFERTA E ÀS AÇÕES 97
DESTINAÇÃO DOS RECURSOS 105
CAPITALIZAÇÃO 106
DILUIÇÃO 107
Histórico do Preço de Emissão de Ações 110
ANEXOS 111
ESTATUTO SOCIAL CONSOLIDADO DA COMPANHIA 115
ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DA COMPANHIA, REALIZADA EM 30 DE JULHO DE 2021, QUE APROVOU A REALIZAÇÃO DA OFERTA 163
MINUTA DA ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA QUE APROVARÁ O PREÇO POR AÇÃO DA OFERTA 243
DECLARAÇÃO DA COMPANHIA NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400 249
DECLARAÇÃO DO COORDENADOR LÍDER NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400 255
DECLARAÇÃO DOS ACIONISTAS VENDEDORES NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400 261
INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAL E CONSOLIDADA REFERENTE AO PERÍODO DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2021 287
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA REFERENTES AOS EXERCÍCIOS SOCIAIS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E 2019 369
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA REFERENTES AOS EXERCÍCIOS SOCIAIS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018 461
FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DA COMPANHIA NOS TERMOS DA INSTRUÇÃO CVM 480 543

DEFINIÇÕES

Para fins do presente Prospecto, “Companhia”, “Madero” ou “nós” se referem, a menos que o contexto determine de forma diversa, a Madero Indústria e Comércio S.A. e suas subsidiárias na data deste Prospecto. Os termos indicados abaixo terão o significado a eles atribuídos neste Prospecto, conforme aplicável.

Os termos relacionados especificamente com a Oferta e respectivos significados constam da seção “Sumário da Oferta” na página 26 deste Prospecto.

[Acionistas Vendedores]	[Acionistas Vendedores Pessoas Físicas e Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia.]
[Acionistas Vendedores Pessoas Físicas]	[Luiz Renato Durski Junior, Kethlen Ferreira Ribas Durski, Ariel Leonardo Szwarc, Rafael de Oliveira Mello, Nicolas Raymond Gorguet, Luiz Adriano Urbanski e Murillo Piloto Proença].
Administração	Conselho de Administração e Diretoria Estatutária da Companhia, considerados em conjunto.
Administradores	Membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária da Companhia, considerados em conjunto.
Agente Estabilizador ou Bank of America	Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A.
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais.
Assembleia Geral	Assembleia geral de acionistas da Companhia.
Auditores Independentes	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes.
B3	B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão.
Banco Central ou BACEN	Banco Central do Brasil.
Bradesco BBI	Banco Bradesco BBI S.A.
Brasil ou País	República Federativa do Brasil.
Câmara de Arbitragem do Mercado	A câmara de arbitragem prevista no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado, instituída pela B3, destinada a atuar na composição de conflitos que possam surgir nos segmentos especiais de listagem da B3.
CMN	Conselho Monetário Nacional.
CNPJ/ME	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia.
CPF/ME	Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Economia.

Código ANBIMA	Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários.
Código Civil	Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, conforme alterada.
Companhia ou Madero	Madero Indústria e Comércio S.A.
Conselho de Administração	O Conselho de Administração da Companhia.
Conselho Fiscal	O conselho fiscal da Companhia, que, até a data deste Prospecto, não havia sido instalado.
Coordenador Líder ou BTG Pactual	Banco BTG Pactual S.A.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários.
Deliberação CVM 476	Deliberação da CVM nº 476, de 25 de janeiro de 2005.
Diretoria Estatutária	A Diretoria Estatutária da Companhia.
DOEPR	Diário Oficial do Estado do Paraná.
Dólar, dólar, dólares ou US$	Moeda oficial dos Estados Unidos.
EBITDA	O EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ou LAJIDA ("Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações") é uma medição não contábil elaborada pela Companhia em consonância com a Instrução CVM 527, e consiste no lucro (prejuízo) líquido ajustado pelo resultado financeiro líquido, pelo imposto de renda e contribuição social sobre o lucro e pelas despesas de depreciação e amortização. O EBITDA não é uma medida reconhecida pelas práticas contábeis adotadas no Brasil nem pelas IFRS, e não representa o fluxo de caixa para os períodos apresentados e não deve ser considerada como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do exercício/período ou como indicador de desempenho operacional, indicador de liquidez e nem como base para a distribuição de dividendos da Companhia. Para mais informações sobre medições não contábeis, veja o item 3.2 do Formulário de Referência anexo a este Prospecto, a partir da página 556. [O EBITDA para o exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 e períodos subsequentes reflete a adoção do IFRS 16 a partir de 1º de janeiro de 2019. Como consequência da adoção do IFRS 16, os pagamentos de arrendamentos operacionais que eram originalmente registrados em [salários e contribuições] ou [despesas de ocupação] passaram a ser registrados como: (i) [despesas de juros com obrigações de arrendamento] ou (ii) [despesas de depreciação de bens arrendados]. Dessa forma, o EBITDA para o exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 e períodos subsequentes foi significativamente impactado pela adoção do IFRS 16 e pode não ser comparável aos períodos anteriores.

EBITDA Ajustado	O EBITDA Ajustado é calculado ajustando-se o EBITDA por ((i) Perda ou Ganho na venda de imobilizado; (ii) Despesas pré-operacionais; (iii) Receita Diferida proveniente de Subvenção Governamental; (iv) Distribuição para partes relacionadas; e (v) Plano de compensação baseado em ações somado aos custos com IPO e despesas relacionadas.
EBITDA Ajustado ex-IFRS16	Para o cálculo de EBITDA Ajustado ex-IFRS16, a Companhia subtrai, do EBITDA Ajustado, os valores de arrendamento, relacionados à norma contábil IFRS16. A Companhia entende que o EBITDA Ajustado ex-IFRS16 é a melhor métrica para avaliar o resultado gerado nas suas operações.
Estados Unidos	Estados Unidos da América.
Estatuto Social	O estatuto social da Companhia.
Formulário de Referência	Formulário de referência da Companhia, elaborado nos termos da Instrução CVM 480, e anexo a este Prospecto.
Governo Federal	Governo Federal do Brasil.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IFRS	*International Financial Reporting Standards* (Normas Internacionais de Relatório Financeiro). Conjunto de normas internacionais de contabilidade, emitidas e revisadas pelo IASB – *International Accounting Standards Board* (Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade).
Instituição Escrituradora	Itaú Corretora de Valores S.A.
Instrução CVM 400	Instrução da CVM nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada.
Instrução CVM 476	Instrução da CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada.
Instrução CVM 480	Instrução da CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, conforme alterada.
Instrução CVM 527	Instrução da CVM nº 527, de 4 de outubro de 2012, conforme alterada.
Instrução CVM 567	Instrução da CVM nº 567, de 17 de setembro de 2015.
IPO	Oferta pública inicial de distribuição de ações.
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo divulgado pelo IBGE.
Itaú BBA	Banco Itaú BBA S.A.
JUCEPAR	Junta Comercial do Estado do Paraná.
J.P. MORGAN	Banco J.P Morgan S.A.
Lei 4.131	Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962, conforme alterada.

Lei das Sociedades por Ações	Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada.
Lei do Mercado de Capitais	Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada.
Novo Mercado	Segmento especial de listagem de valores mobiliários da B3, destinado à negociação de valores mobiliários emitidos por empresas que se comprometem voluntariamente com a adoção de práticas de governança corporativa e a divulgação pública de informações adicionais em relação ao que é exigido na legislação, previstas no Regulamento do Novo Mercado.
Ofício-Circular CVM/SRE	Ofício-Circular nº 01/2021/CVM/SRE, divulgado em 1 de março de 2021.
PIB	Produto Interno Bruto.
Prospecto ou Prospecto Preliminar	Este Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A., incluindo o Formulário de Referência, demais documentos a ele anexo e eventuais aditamentos e/ou suplementos.
Prospecto Definitivo	O Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A., incluindo o Formulário de Referência, demais documentos a ele anexo e eventuais aditamentos e/ou suplementos.
Prospectos	O Prospecto Definitivo e este Prospecto Preliminar, considerados em conjunto.
Real, real, reais ou R$	Moeda oficial corrente no Brasil.
Regra 144A	Regra 144A editada ao amparo do *Securities Act.*
Regulamento de Arbitragem	Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado instituída pela B3, inclusive suas posteriores modificações, que disciplina o procedimento de arbitragem ao qual serão submetidos todos os conflitos estabelecidos na cláusula compromissória inserida no Estatuto Social da Companhia e constante dos termos de anuência dos administradores e dos membros do Conselho Fiscal.
Regulamento do Novo Mercado	Regulamento de Listagem do Novo Mercado, que prevê as práticas diferenciadas de governança corporativa a serem adotadas pelas companhias com ações listadas no segmento Novo Mercado da B3.
Regulamento S	*Regulation S* do *Securities Act* de 1933, conforme alterada, dos Estados Unidos.
Resolução 4.373	Resolução do CMN nº 4.373, de 29 de novembro de 2014, conforme alterada.
Resolução CVM 13	Resolução da CVM nº 13, de 18 de novembro de 2020.
Resolução CVM 27	Resolução da CVM nº 27, de 8 de abril de 2021.

Resolução CVM 30	Resolução da CVM nº 30, de 12 de maio de 2021.
SEC	*Securities and Exchange Commission*, a comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos.
Securities Act	*Securities Act* de 1933 dos Estados Unidos, conforme alterado.
UBS BB	UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobliários S.A.

INFORMAÇÕES CADASTRAIS DA COMPANHIA

Identificação	Madero Indústria e Comércio S.A., sociedade por ações, inscrita no CNPJ/ME sob o nº 13.783.221/0004-78, com seus atos constitutivos registrados na JUCEPAR sob o NIRE nº 41300094560.
Registro na CVM	Em fase de obtenção de registro como emissora de valores mobiliários categoria "A" perante a CVM, cujo requerimento foi apresentado à CVM em 2 de agosto de 2021.
Sede	Localizada na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná na Avenida D, nº 443, CEP 84.043-740.
Diretoria de Relações com Investidores	Localizada na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, Rua Luísa Dariva, nº 40, CEP 80730-480. O Diretor de Relações com Investidores é a Sra. Silvia Emanoele Pereira de Paula. O endereço eletrônico para contato da Diretoria de Relações com Investidores é ir@grupomadero.com.br.
Instituição Escrituradora	Itaú Corretora de Valores S.A.
Auditores Independentes	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes.
Títulos e Valores Mobiliários Emitidos	As Ações serão listadas no Novo Mercado sob o código "MDRO3", a partir do primeiro dia útil imediatamente posterior à divulgação do Anúncio de Início (conforme definido neste Prospecto).
Jornais nos Quais Divulga Informações	As informações referentes à Companhia são divulgadas no DOEPR e no jornal "Diário dos Campos – Ponta Grossa".
Formulário de Referência	Informações detalhadas sobre a Companhia, seus negócios e operações poderão ser encontradas no Formulário de Referência, anexo a este Prospecto.
Website	[•] – As informações constantes do *website* da Companhia não são parte integrante deste Prospecto e não serão a ele anexas ou incorporadas por referência.
Informações Adicionais	Informações adicionais sobre a Companhia e a Oferta poderão ser obtidas no Formulário de Referência anexo a este Prospecto e junto à Companhia, às Instituições Participantes da Oferta, à CVM e/ou à B3 nos endereços e páginas da rede mundial de computadores indicados na seção "Informações Sobre a Oferta – Informações Adicionais" na página 73 deste Prospecto.

CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTIMATIVAS E DECLARAÇÕES ACERCA DO FUTURO

Este Prospecto contém estimativas e perspectivas para o futuro, principalmente nas seções “Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco Relacionados à Companhia” e “Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações”, nas páginas 20 e 97, respectivamente, deste Prospecto e nas seções “4. Fatores de Risco”, “7. Atividades do Emissor” e “10. Comentários dos Diretores” do Formulário de Referência a partir das páginas 571, 655 e 715, respectivamente, deste Prospecto.

As estimativas e declarações futuras têm por embasamento, em grande parte, expectativas atuais da Companhia sobre eventos futuros e tendências financeiras que afetam ou que tenham o potencial de afetar os negócios da Companhia, o seu setor de atuação, sua participação de mercado, reputação, negócios, situação financeira, o resultado de suas operações, margens e/ou fluxo de caixa. As estimativas e perspectivas sobre o futuro estão sujeitas a diversos riscos e incertezas e foram efetuadas somente com base nas informações disponíveis atualmente. Muitos fatores importantes, além daqueles discutidos neste Prospecto, tais como previstos nas estimativas e perspectivas sobre o futuro, podem impactar adversamente os resultados da Companhia e/ou podem fazer com que as estimativas e perspectivas não se concretizem. Dentre os diversos fatores que podem influenciar as estimativas e declarações futuras da Companhia, podem ser citados, como exemplo, os seguintes:

- conjuntura socioeconômica, política e de negócios do Brasil, incluindo, exemplificativamente, câmbio, nível de emprego, crescimento populacional e confiança do consumidor;
- inflação e desvalorização do Real, bem como flutuações das taxas de juros;
- modificações em leis e regulamentos, incluindo os que envolvem questões regulatórias, fiscais e trabalhistas;
- capacidade da Companhia de implementar suas estratégias de crescimento, incluindo a abertura e desenvolvimento das atuais e futuras lojas;
- capacidade da Companhia de se financiar adequadamente;
- capacidade da Companhia de atender seus clientes de forma satisfatória;
- aumento ou alteração de condições, inclusive por meio de consolidações, da concorrência no setor de atuação da Companhia;
- intervenções governamentais, resultando em alteração na economia, tributos e tarifas;
- mudanças nas preferências dos usuários e consumidores;
- dificuldades na manutenção e melhoria das marcas da Companhia e reclamações desfavoráveis de usuários, ou publicidade negativa, que afetem a marca da Companhia;
- capacidade da Companhia de prever e reagir, de forma eficiente, a mudanças temporárias ou de longo prazo no comportamento dos consumidores em razão da pandemia de COVID-19, ou outros surtos;
- aumento do custo da estrutura da Companhia, em especial de custos trabalhistas;
- mudanças nas preferências dos consumidores e demandas pelos produtos da Companhia;
- dificuldades na manutenção e melhoria das marcas da Companhia e reclamações desfavoráveis de clientes, ou publicidade negativa, que afetem as marcas da Companhia; e

- outros fatores de risco discutidos nas seções “Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco Relacionados à Companhia” e “Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações” deste Prospecto, nas páginas 20 e 97, respectivamente, deste Prospecto, bem como na seção “4. Fatores de Risco” e “5. Gerenciamento de riscos e controles internos” do Formulário de Referência da Companhia, a partir das páginas 571 e 630, respectivamente, deste Prospecto.

Essa lista de fatores de risco não é exaustiva e outros riscos e incertezas podem causar resultados que podem vir a ser substancialmente diferentes daqueles contidos nas estimativas e perspectivas sobre o futuro. As palavras “acredita”, “pode”, “poderá”, “deverá”, “visa”, “estima”, “continua”, “antecipa”, “pretende”, “espera” e outras similares têm por objetivo identificar estimativas e perspectivas para o futuro. As considerações sobre estimativas e perspectivas para o futuro incluem informações pertinentes a resultados, estratégias, planos de financiamentos, posição concorrencial, dinâmica setorial, oportunidades de crescimento potenciais, os efeitos de regulamentação futura e os efeitos da concorrência. Em vista dos riscos e incertezas aqui descritos, as estimativas e perspectivas para o futuro constantes neste Prospecto podem vir a não se concretizar.

Estas estimativas envolvem riscos e incertezas e não representam qualquer garantia de um desempenho futuro, sendo que os reais resultados ou desenvolvimentos podem ser substancialmente diferentes das expectativas descritas nas estimativas e declarações futuras constantes neste Prospecto e no Formulário de Referência.

Declarações prospectivas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. As condições da situação financeira futura da Companhia e de seus resultados operacionais futuros, sua participação e posição competitiva no mercado poderão apresentar diferenças significativas se comparados àquelas expressas ou sugeridas nas referidas declarações prospectivas. Muitos dos fatores que determinarão esses resultados e valores estão além da sua capacidade de controle ou previsão. Em vista dos riscos e incertezas envolvidos, nenhuma decisão de investimento deve ser tomada somente baseada nas estimativas e declarações futuras contidas neste Prospecto e no Formulário de Referência.

Adicionalmente, os números incluídos neste Prospecto e no Formulário de Referência da Companhia podem ter sido, em alguns casos, arredondados para números inteiros.

O INVESTIDOR DEVE ESTAR CIENTE DE QUE OS FATORES MENCIONADOS ACIMA, ALÉM DE OUTROS DISCUTIDOS NESTE PROSPECTO E NO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, ANEXO A ESTE PROSPECTO A PARTIR DA PÁGINA 543, PODERÃO AFETAR OS RESULTADOS FUTUROS DA COMPANHIA E PODERÃO LEVAR A RESULTADOS DIFERENTES DAQUELES CONTIDOS, EXPRESSA OU IMPLICITAMENTE, NAS DECLARAÇÕES E ESTIMATIVAS NESTE PROSPECTO. TAIS ESTIMATIVAS REFEREM-SE APENAS À DATA EM QUE FORAM EXPRESSAS, SENDO QUE A COMPANHIA, OS ACIONISTAS VENDEDORES E OS COORDENADORES DA OFERTA NÃO ASSUMEM A RESPONSABILIDADE E A OBRIGAÇÃO DE ATUALIZAR PUBLICAMENTE OU REVISAR QUAISQUER DESSAS ESTIMATIVAS E DECLARAÇÕES FUTURAS EM RAZÃO DA OCORRÊNCIA DE NOVA INFORMAÇÃO, EVENTOS FUTUROS OU DE QUALQUER OUTRA FORMA. MUITOS DOS FATORES QUE DETERMINARÃO ESSES RESULTADOS E VALORES ESTÃO ALÉM DA CAPACIDADE DE CONTROLE OU PREVISÃO DA COMPANHIA.

SUMÁRIO DA COMPANHIA

APRESENTAMOS A SEGUIR UM SUMÁRIO DA OPERAÇÃO DA COMPANHIA, INCLUINDO INFORMAÇÕES OPERACIONAIS E FINANCEIRAS, VANTAGENS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO. ESTE SUMÁRIO É APENAS UM RESUMO, NÃO CONTENDO TODAS AS INFORMAÇÕES QUE UM POTENCIAL INVESTIDOR DEVE CONSIDERAR ANTES DE TOMAR SUA DECISÃO DE INVESTIMENTO NAS AÇÕES. INFORMAÇÕES COMPLETAS SOBRE A COMPANHIA CONSTAM DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, BEM COMO NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E NAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS ANEXAS A ESTE PROSPECTO. LEIA ESTE PROSPECTO E O FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA ANTES DE ACEITAR A OFERTA.

ANTES DE TOMAR SUA DECISÃO EM INVESTIR NAS AÇÕES, O INVESTIDOR DEVE LER, CUIDADOSA E ATENCIOSAMENTE, TODO ESTE PROSPECTO, INCLUINDO AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NAS SEÇÕES "CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTIMATIVAS E PERSPECTIVAS ACERCA DO FUTURO", "PRINCIPAIS FATORES DE RISCO RELACIONADOS À COMPANHIA" E "FATORES DE RISCO RELACIONADOS À OFERTA E ÀS AÇÕES", CONSTANTES NAS PÁGINAS 5, 19 E 73 DESTE PROSPECTO, ALÉM DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, ENFATIZANDO AS SEÇÕES "4. FATORES DE RISCO", "5. GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS" E "10. COMENTÁRIOS DOS DIRETORES", BEM COMO AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E RESPECTIVAS NOTAS EXPLICATIVAS E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS ANEXAS A ESTE PROSPECTO, PARA UM ENTENDIMENTO DETALHADO DOS NEGÓCIOS DA COMPANHIA E DA OFERTA PROPRIAMENTE DITA. OS TERMOS "NÓS", "NOSSO", "COMPANHIA", "DESKTOP", QUANDO UTILIZADOS NESTA SEÇÃO DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, REFEREM-SE OU SIGNIFICAM, CONFORME O CASO, À COMPANHIA E SUAS CONTROLADAS EM CONJUNTO, EXCETO SE EXPRESSAMENTE INDICADO DE FORMA DIFERENTE.

Visão Geral

Somos uma das empresas de restaurantes multimarcas que mais cresce no Brasil em termos de vendas e número de restaurantes de acordo com a Euromonitor International, fruto do seu compromisso de buscar qualidade superior como parte central do seu modelo de negócios. Impulsionados por este compromisso com a qualidade, a partir da abertura do seu primeiro restaurante Madero em 2005, na cidade de Curitiba, a Companhia cresceu para um portfólio de 238 restaurantes multimarcas (incluindo franquias) em 18 estados brasileiros em 30 de junho de 2021, com uma plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada.

Os Restaurantes

Nossos restaurantes da Companhia estão divididos sob duas marcas principais, Madero e Jeronimo, com múltiplos conceitos distintos que incluem Madero Steak House e Madero Container sob a marca Madero, e Jeronimo e Jeronimo Track sob a marca Jeronimo. O Madero Steak House é o formato original de serviço completo (*full-service*) adotado pela Companhia, que oferece um ambiente descontraído e adequado para empresas e famílias. O Madero Steak House oferece um cardápio com ampla variedade de refeições, incluindo desde grelhados e saladas a outros pratos, com destaque para os hambúrgueres. Posteriormente, foi lançado o Madero Container, um formato *fast-casual* que oferece um cardápio mais restrito focado em hambúrgueres grelhados. A Companhia acredita que o Madero Container foi um dos primeiros conceitos de restaurante *fast-casual* no Brasil e, como tal, tem desempenhado um papel fundamental no estabelecimento da indústria *fast-casual* no país. Jeronimo é um conceito de *fast-casual* centrado em tecnologia e focado em um público mais jovem. Oferece um cardápio orientado em preço, focado em hambúrgueres prensados na chapa, desenvolvidos para garantir frescor e qualidade na entrega, e ostenta um ambiente vibrante e colorido - com arte de rua única para cobrir as paredes de cada restaurante. O Jeronimo inclui restaurantes em shopping centers, tanto em praças de alimentação como restaurantes independentes. Jeronimo Track é um conceito de Jeronimo independente que também apresenta uma opção de *drive-thru*.

A tabela abaixo ilustra nossos principais indicadores operacionais em 30 de junho de 2021 ou no período de seis meses encerrado em tal data, exceto se de outra forma indicado. Com relação aos indicadores financeiros, as informações referem-se ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, por ser o último ano de funcionamento contínuo, com os restaurantes operando em sua normalidade, sem impacto dos fechamentos e capacidades reduzidas determinados por decretos governamentais em função da pandemia COVID-19, que ocorreram a partir de março de 2020.

Marca / Segmento	Madero		Jeronimo
Conceito	**Madero Steak House**	**Madero Container**	**Jeronimo / Jeronimo Track**
Descrição	Full-service	Fast-casual	Fast-casual
Número de Restaurantes (30/06/2021)[1]	85	72	74
Tamanho Médio dos Restaurantes	572 m² / 167 assentos	196 m² / 84 assentos	342 m² / 95 assentos
Cardápio	Cardápio completo	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres grelhados	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres prensados na chapa
Ticket Médio (6M2021)	R$62	R$48	R$29
Receita Líquida Total por Conceito (2019)[2]	R$550,0 milhões	R$201,3 milhões	R$93,6 milhões
% da Receita Líquida Total Consolidada (2019)[2]	61,9%	22,6%	10,5%
Receita Bruta Média Unitária por Conceito (RMU) (2019)[2]	R$11,0 milhões	R$4,6 milhões	R$5,3 milhões
Custo de Construção Médio Unitário por Conceito (2019)[2][3]	R$7,1 milhões	R$4,0 milhões	R$4,3 milhões
Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Segmento (2019)[2][5]	35,7%		25,4%

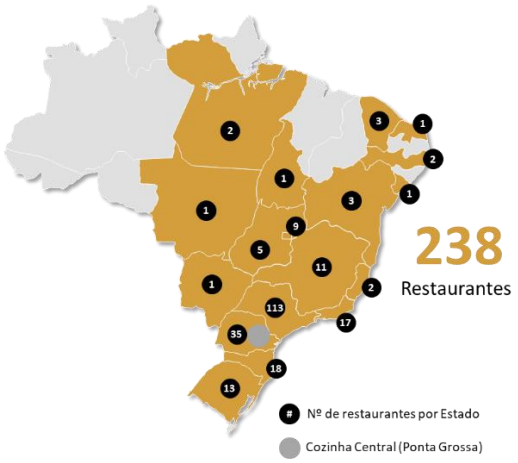
(1) Inclui franquias; não inclui 7 outros restaurantes de bandeiras diferentes.

(2) Demonstramos o ano de 2019, por ser o último ano de funcionamento contínuo, com os restaurantes operando em sua normalidade, sem impacto dos fechamentos e capacidades reduzidas determinados por decretos governamentais em função da pandemia COVID-19, que ocorreram a partir de março de 2020. Para informações relativas ao exercício de 2020, bem como ao período encerrado em 30 de junho de 2021, vide seções 3 e 10 do Formulário de Referência, anexo a este Prospecto a partir da página 543, Não há garantia que nossos resultados financeiros voltarão aos níveis de 2019, mesmo com o eventual fim da pandemia

(3) O Custo de Construção Médio Unitário é definido como a média dos gastos de capital necessários para abrir um novo restaurante mais despesas pré-operacionais, para um determinado conceito.

(5) Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Segmento é definida pelo EBITDA 4-Wall Ajustado por Segmento como um percentual da Receita Líquida Total por Segmento. O EBITDA 4-Wall Ajustado por Segmento é definido pela receita líquida total dos restaurantes, menos custos e despesas operacionais totais dos restaurantes (que incluem custos dos alimentos, despesas com funcionários, despesas com ocupação e outras despesas operacionais), excluindo o impacto da depreciação e amortização, sendo todos os parâmetros mencionados anteriormente totalizados por segmento. Também exclui o impacto da aplicação do IFRS16.

Distribuição geográfica da plataforma de restaurantes e Cozinha Central da Companhia



Fonte: Companhia; data-base:30/06/2021

Cozinha Central e Plataforma Verticalmente Integrada

Para ajudar a atingir seu objetivo de oferecer a mais alta qualidade em todos os aspectos de seu negócio, a Companhia investiu mais de R$299,7 milhões no período de 1º de janeiro de 2018 a 30 de junho de 2021 para construir sua própria plataforma verticalmente integrada de produção, distribuição e logística. O centro desta plataforma é Cozinha Central com mais de 32 mil metros quadrados, que emprega aproximadamente 500 pessoas, produzindo e fornecendo praticamente todos os alimentos consumidos nos restaurantes da Companhia. Este modelo único oferece vários benefícios, tanto em termos de experiência no restaurante para os clientes, quanto para a performance financeira da Companhia, incluindo:

- o oferecimento de uma alta consistência nos produtos ofertados, o que minimiza a variabilidade na experiência do cliente;

- cozinhas menores e mais eficientes, com menor quantidade de funcionários nos nossos restaurantes;

- a rápida inovação do cardápio, com menor complexidade operacional; e

- redução de custos e gastos com salários, permitindo maiores níveis de rentabilidade se comparado ao apresentado nas redes de restaurantes no Brasil, que normalmente não operam com produção e centralizada.

Possuir sua própria cadeia de abastecimento permite que a Companhia mantenha a consistência de padrão excepcional de qualidade da sua comida. Por exemplo, seus hambúrgueres são feitos com mistura própria de carnes nobres e gordura, que garantem o padrão de qualidade e sabor dos hambúrgueres do Grupo Madero. O pão é assado fresco diariamente de acordo com as especificações da Companhia, o bacon e linguiça são defumados na Cozinha Central, para garantir o sabor perfeito e a maionese sempre segue a receita caseira da avó do Chef Junior. Adicionalmente, as operações centralizadas de distribuição e logística simplificam a abertura de restaurantes, permitindo o abastecimento dos restaurantes com produtos frescos e a manutenção da alta qualidade dos produtos ao longo da cadeia de distribuição. Os altos volumes permitem que a Companhia automatizasse os processos, ao mesmo tempo em que manteve a qualidade de uma comida caseira. A Companhia acredita que sua plataforma verticalmente integrada tem a capacidade de garantir a produção dos principais produtos que são servimos nos restaurantes, tanto para os restaurantes existentes quanto para os novos restaurantes que a Companhia pretende inaugurar até junho de 2024. Atualmente, os investimentos em expansão de capacidade para além de junho de 2024, estão em estágio inicial.

Equipe Madero

A fim de oferecer um serviço excepcional e consistente aos cliente, a Companhia fornece aos mais de 5.000 funcionários dos restaurantes (de um total de aproximadamente 6.700 funcionários em todo o Grupo Madero) um pacote único de benefícios, incluindo moradias próximas aos restaurantes onde trabalham, três refeições diárias preparadas na Cozinha Central sob a supervisão de um nutricionista, cobertura médica e treinamento intensivo no trabalho. Devido ao abrangente programa de treinamento, a Companhia é capaz de contratar um grupo mais amplo de candidatos que podem ter menos experiência e treinamento prévio. O compromisso com os funcionários dos restaurantes tem historicamente mantido uma baixa rotatividade, se comparado aos dados disponíveis da indústria de restaurantes, registrando apenas 30,5% em 2019, durante o período pré pandemia. Nos últimos 12 meses de junho de 2021 a rotatividade foi de 21,8% nos funcionários dos restaurantes da Companhia. Além disso, a curta distância entre a moradia dos funcionários e seu local de trabalho, permite otimizar os turnos dos funcionários. Isto, por sua vez, possibilita empregar menos pessoas nos restaurantes, pagar-lhes salários melhores e reduzir as despesas de treinamento e condução. Este programa de benefícios e o alto nível de retenção de funcionários permite que a Companhia desenvolva, dentro de todos os níveis da organização, consistência em serviços de alta qualidade aos clientes, à medida em que a Companhia cresce e emprega funcionários em novos restaurantes.

Com a pandemia da COVID-19, a Companhia permaneceu comprometida com os funcionários. Dada a redução da capacidade dos restaurantes e do horário de funcionamento, a Companhia tomou a difícil decisão de reduzir uma parcela do seu quadro de funcionários a partir de 1º de abril de 2020. Paralelamente, iniciou-se um programa chamado “Tamo Junto”, no qual foram identificados os funcionários de alto desempenho que a Companhia pretendia readmitir quando os restaurantes reabrissem. O programa “Tamo Junto” forneceu a alguns funcionários afetados pela pandemia pagamentos mensais de auxílio, promoveu videoconferências semanais com a gerência e ofereceu treinamento em hospitalidade e cursos de idiomas estrangeiros. Este programa terminou em outubro de 2020, depois que a Companhia pode recontratar todos os funcionários participantes que desejaram retornar ao Madero.

Tecnologia Madero

A Companhia investe muito em tecnologia nos restaurantes para permitir uma experiência mais atraente e agradável aos clientes. Todos os pedidos no Madero Steak House são registrados em *tablets* (portados pelo pessoal de atendimento). Já na rede Jeronimo e Madero Container, o atendimento é todo feito por totens eletrônicos, onde o cliente seleciona os itens que vai consumir e efetua o pagamento diretamente nos mesmos, e seu único contato com os atendentes é na retirada do pedido no balcão. Esta tecnologia voltada para o consumidor proporciona pedidos rápidos e fáceis, elimina as ineficiências associadas com um caixa e um sistema manual de ponto de venda e reduz o desperdício na cozinha. Quando os pedidos são feitos por meio de *tablets* ou totens, o sistema transfere o pedido diretamente para os displays eletrônicos de cozinha, ou KDSs. Em todo o grupo Madero, há apenas um chef - Chef Junior - e suas instruções são entregues através dos KDSs, para orientar os funcionários em cada etapa do processo de preparação, garantindo o controle de qualidade e a consistência dos produtos. Os investimentos em tecnologia permitiram que a Companhia alcançasse com eficiência seus clientes, além de nossas lojas físicas, e expandir os canais em que operam. Antes do início da pandemia da COVID-19, o serviço de entrega só estava disponível em um número seleto de restaurantes Jeronimo. Com o fechamento temporário dos restaurantes, como resultado da pandemia da COVID-19, a implementação do serviço de entrega em todo o sistema de restaurantes foi acelerada, e no final de junho de 2021, todos os restaurantes onde era conveniente oferecer o serviço de *delivery*, possuíam este serviço. A Companhia criou e introduziu simultaneamente um novo aplicativo móvel Madero, alavancando a interface do aplicativo Jeronimo já existente, para desenvolver um processo eficiente de pedidos e entregas. Em todos os formatos de restaurantes, os pedidos são feitos através dos aplicativos ou de aplicativos de terceiros, e os alimentos são entregues por serviços de entrega contratados, a fim de manter os padrões de alta qualidade da Companhia. Estes pedidos também são transferidos direto aos KDSs, integrando os pedidos através das plataformas eletrônicas à cozinha dos restaurantes. Atualmente, Companhia está desenvolvendo um aplicativo único do Grupo Madero, multimarcas, que, além de permitir ao cliente efetuar os pedidos em qualquer restaurante Madero, Jeronimo e da nova marca Madero Chicken, que atualmente está em seu estágio inicial, integrará o programa de fidelidade da Companhia, bem como será uma importante ferramenta de inteligência de relacionamento com o cliente.

Racionalizando suas operações com tecnologia, a Companhia aumentou a capacidade de produção geral da sua cozinha central, com destaque para a produção de pães e hambúrgueres. Também elevaram o rendimento em horários de pico, o que é fundamental para garantir que a Companhia cumpra todos os pedidos recebidos. A tecnologia que conecta o consumidor à cozinha diferencia a experiência dos clientes, o que a Companhia acredita ter ajudado a impulsionar a rentabilidade dos nossos restaurantes.

Desafios da Companhia no período de pandemia

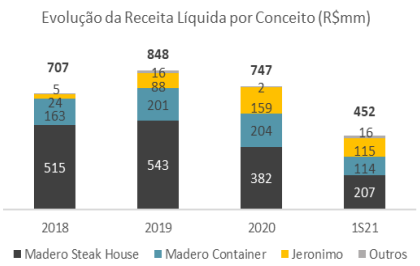
Desde março de 2020, o mundo está enfrentando a pandemia COVID-19, que tem tido impacto relevante na indústria de restaurantes. A Companhia adotou ações imediatas em seus restaurantes e na Cozinha Central, com o objetivo de garantir a segurança de seus colaboradores e clientes, readequar as operações e instituir regras ainda mais rígidas de segurança sanitária. Como resultado dos fechamentos dos shoppings impostos pelo governo, redução nas horas de operação, e declínio no tráfego em toda a indústria de restaurantes, as vendas declinaram significantemente no início da pandemia. Como consequência, foi desenvolvida uma plataforma de *take-away* e *delivery* em praticamente todos os restaurantes da Companhia, formato que era adotado, antes da pandemia, em poucas unidades dos restaurantes. Com o relaxamento gradual das medidas restritivas a partir de julho de 2020, as vendas voltaram a melhorar gradativamente em relação ao início da pandemia, estando praticamente todos os restaurantes abertos, operando com capacidade reduzida desde então. Ao final de fevereiro de 2021, com o agravamento da segunda onda da pandemia COVID19, os restaurantes voltaram a sofrer fortes restrições e ficaram assim até a segunda quinzena de abril, quando começaram o processo gradual de abertura de algumas unidades. Desde então, a Companhia verificou melhoria contínua em suas receitas, mesmo operando com a capacidade reduzida em muitas praças, além da consolidação das suas plataformas de *take-away*, *delivery* e *drive-thru*.

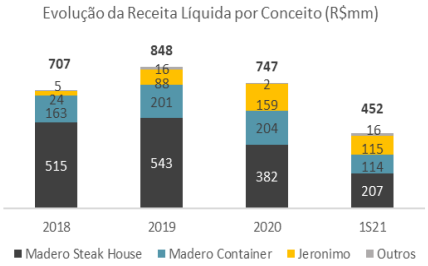
Resultados Financeiros da Companhia

O compromisso com a qualidade em todos os aspectos do seu negócio, permitiu que a Companhia contasse com um forte crescimento de sua receita nos anos pré pandemia, incluindo o rápido crescimento dos restaurantes para atender a demanda de clientes e o crescimento nos níveis de restaurante e corporativo.

Ao longo dos três anos no período encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia cresceu de 110 restaurantes em 13 estados no Brasil para 223 restaurantes em 18 estados, representando uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 26,6%, ao longo deste período. Em 30 de junho de 2021, a Companhia tinha 238 restaurantes em 18 estados do Brasil. A receita líquida total cresceu de R$729,8 milhões em 2018 para R$888,9 milhões em 2019, um crescimento de 21,8% em relação a 2018. A Companhia registrou receita líquida total de R$795,8 milhões em 2020, um CAGR de 4,4% em relação a 2018, mesmo com o impacto adverso derivado da pandemia Covid-19. No período de seis meses findos em junho de 2021, apesar do fechamento dos restaurantes, das horas limitadas e do distanciamento social resultante da pandemia COVID-19, a receita líquida totalizou R$468,6 milhões. Da mesma forma, o EBITDA Ajustado ex-IFRS 16[1] cresceu de R$185,7 milhões em 2018 para R$222,8 milhões em 2019, um crescimento de 20,0% em relação a 2018. Já em 30 de junho de 2020, o EBITDA Ajustado ex-IFRS 16[2] foi um prejuízo de R$12,5 milhões, o qual foi fortemente impactado pela pandemia COVID-19, e totalizou R$13,1 milhões nos seis meses encerrados em 30 de junho de 2021, mesmo com os restaurantes fechados entre o final do mês de fevereiro e final do mês de abril nos principais mercados de atuação da Companhia. O lucro líquido a Companhia variou de um prejuízo de R$109,2 milhões em 2018 para um prejuízo de R$26,6 milhões em 2019, representando uma melhora de 75,7% em relação a 2018, e um prejuízo de R$249,0 milhões em 2020. Nos seis meses findos em 30 de junho de 2021, o lucro líquido da Companhia totalizou um prejuízo de R$90,0 milhões. Além do impacto da pandemia em 2020 e 2021, o lucro líquido tem sido historicamente impactado pela estratégia agressiva de crescimento da Companhia, o que demanda fortes investimentos, os quais em parte estão sendo financiados por linhas de crédito bancárias, o que impacta nas elevadas despesas financeiras com o custo da dívida, uma vez que esses investimentos gerarão resultados em períodos futuros em despesas pré-operacionais. Com a Cozinha Central atualmente instalada e infraestrutura corporativa construída, a Companhia acredita estar bem posicionada para proporcionar um crescimento forte e rentável.

Alguns números relativos a nosso desempenho financeiro histórico são mostrados abaixo[3]:

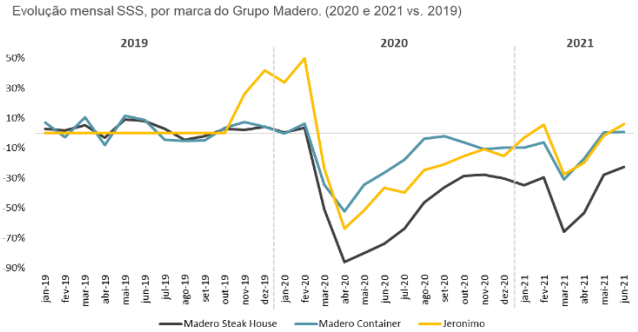




Fonte: Companhia.

Ainda, um indicador operacional financeiro bastante usado no setor seria o Same Store Sales, SSS, que representa o crescimento das vendas nas mesmas lojas versus o período anterior. Com isso, pode-se notar que o Grupo Madero vem apresentando uma rápida recuperação das vendas nas mesmas lojas, conforme as restrições impostas pela pandemia do COVID-19 vão sendo suavizadas.

Como é possível ver abaixo as marcas Jeronimo e Madero Container já se recuperaram da crise causada pelo COVID-19, apresentando os mesmos níveis de crescimento de SSS de 2019, acompanhado em seguida pelo Madero Stake House, que vem mostrando aumento das vendas nas mesmas lojas desde abril de 2021.



Fonte: Companhia.

[1] EBITDA ajustado, ex-IFRS. Conforme mencionado no *MD&A*, na seção 10 do Formulário de Referência, anexo a este Prospecto a partir da página 475.
[2] EBITDA ajustado, ex-IFRS. Conforme mencionado no *MD&A*, na seção 10 do Formulário de Referência, anexo a este Prospecto a partir da página 475.
[3] Receita líquida da linha outros inclui receita líquida com a Cozinha Central mais as taxas de royalties pagas pelas franquias.

A Companhia utiliza como parâmetro de gestão o Same Store Sales (SSS), ou Receitas dos Mesmos Restaurantes. O SSS calculado pela Companhia utiliza apenas as receitas dos restaurantes com idade de 24 meses ou mais, portanto, exclui a receita dos restaurantes com idade abaixo de 24 meses. No gráfico, o crescimento apresentado refere-se à comparação com o mesmo período do ano anterior, exceto para os períodos de 2021, que estão sendo comparados com os mesmos períodos de 2019, dado que o ano de 2020 foi fortemente castigado pela pandemia de COVID-19, não sendo, portanto, a melhor base de comparação a fim de medições de performance do SSS.

Indústria de Atuação

Crescimento do mercado de foodservice no Brasil

A indústria de restaurantes no Brasil apresenta grande atratividade, com grandes oportunidades com rápido crescimento. De acordo com o Fundo Monetário Internacional, FMI, o Brasil tem a quinta maior população e a sexta maior economia do mundo, com 211,4 milhões de pessoas e um PIB de US$1,36 trilhão em 2020. As vendas totais da indústria de *foodservice* foram de R$300 bilhões em 2020, com expectativa que atinja aproximadamente R$562 bilhões até 2025, o que representa um crescimento anual médio de 13,4% de 2020 a 2025, impulsionado pela recuperação pós-pandemia e aumento de volume e preço, de acordo com a Euromonitor International. O mercado de redes de restaurantes também tem capacidade significativa de expansão, visto que as redes de restaurantes representam atualmente uma pequena parte da indústria de *foodservice* no Brasil, representando apenas aproximadamente 9% das vendas de restaurantes em comparação com aproximadamente 61% das vendas nos Estados Unidos em 2020.

Pontos Fortes

Os ingredientes que tornam o Grupo Madero especial

Um foco incansável na qualidade *impulsiona o modelo único de negócios da Companhia.* Acreditamos que serve a melhor comida e proporciona a melhor experiência a seus clientes durante cada visita a seus restaurantes. A Companhia nunca abre mão da qualidade e se esforça para entregar cada refeição como se o próprio Chef Junior a cozinhasse.

Nossa comida. A Companhia é dono da cadeia de fornecimento de seus restaurantes porque está comprometida com a entrega de alimentos de qualidade superior. A carne é totalmente natural, praticamente toda alface e tomate são comprados de fazendas orgânicas no Brasil, e não são adicionados conservantes aos alimentos servidos pela Companhia. A Companhia mistura sua própria carne de hambúrguer para combinar com a mistura criada pelo Chef Junior, defuma seu próprio bacon e linguiça para garantir o sabor perfeito, assa seu próprio pão diariamente para garantir o frescor, e prepara sua maionese usando uma receita familiar. Os ingredientes utilizados pela Companhia são cuidadosamente transportados para todos os restaurantes por meio de uma extensa rede de distribuição própria, incluindo uma frota de mais de 50 caminhões com capacidade refrigerada, congelada e seca.

A experiência do Grupo Madero. A Companhia acredita que alimentos de alta qualidade são melhor apreciados em um restaurante com ambiente moderno e atraente, assim a Companhia investe pesadamente para garantir uma experiência diferenciada. Oferecer uma experiência de restaurante superior é um princípio da missão da Companhia e se estende ao aspecto e sensação de todos os seus restaurantes. Os restaurantes da Companhia são projetados e construídos por equipes internas de design, arquitetura e engenharia, que garantem uma atmosfera padronizada em cada novo restaurante. Os funcionários recebem um extenso treinamento no trabalho - começando com uma introdução formal em na sede em Curitiba e continuando com 21 a 120 dias de instrução imersiva, dependendo de sua função. A preparação de alimentos e a experiência do cliente para todos os restaurantes são monitorados por uma equipe de controle de qualidade centralizada com transmissão de vídeo ao vivo, com aproximadamente 14 câmeras em cada restaurante. Além disso, membros da equipe central, juntamente com os mais de 50 inspetores de campo, visitam cada restaurante pelo menos a cada duas semanas para ajudar a garantir que os padrões da Companhia de qualidade de alimentos, limpeza e experiência do cliente sejam sempre mantidos. Acreditamos que o cumprimento da promessa de oferecer os melhores alimentos produzidos com os ingredientes da mais alta qualidade em um ambiente seguro e atraente em todos os restaurantes da Companhia, permite oferecer uma experiência consistente tanto para os clientes que frequentam as lojas físicas quanto para os que recebem os alimentos no formato de *delivery, take-away* e *drive-thru*, impulsionando a fidelidade e aumentando as vendas.

A partir de março de 2020, foram adotadas medidas de segurança adicionais destinadas a garantir a saúde dos funcionários e clientes, incluindo:

- aumento do número de protocolos de limpeza em toda a cadeia de fornecimento vertical e restaurantes;
- exigência de máscaras e luvas para todo o pessoal dos restaurantes e da Cozinha Central;
- aumento da distância entre as mesas, em conformidade com as medidas de distanciamento social brasileiras;
- implementação da coleta sem contato em restaurantes, mesmo para as unidades que não tenham *drive-thru*; e
- triagem de temperatura para o pessoal da Cozinha Central antes de iniciar seu turno de trabalho.

Plataforma Verticalmente Integrada nos permite manter a qualidade em escala

Construímos uma plataforma única e verticalmente integrada que promove consistência e alta qualidade em seus restaurantes, ao mesmo tempo em que permite gerenciar melhor os custos. A infraestrutura e a cadeia de abastecimento subdesenvolvidas no Brasil limitam a capacidade de muitas redes de restaurantes de escalar rapidamente. Como resultado, a Companhia investiu em sua própria cadeia de suprimentos e não depende de serviços prestados por terceiros, o que os posiciona para crescer além de sua concorrência.

A Cozinha Central foi inaugurada em junho de 2015 e cresceu para mais de 32 mil metros quadrados construídos em mais de 80 mil metros quadrados de terreno, incluindo cerca de 9 mil metros quadrados de espaço de armazenamento para todos os ingredientes dos restaurantes da Companhia. As instalações produzem praticamente todos os alimentos consumidos em nossos restaurantes da Companhia e fornecem a maioria dos suprimentos necessários da rede. Hoje, a Companhia é capaz de produzir aproximadamente 8,6 milhões de pães e 18,5 milhões de hambúrgueres por mês. O processo de fabricação da Companhia garante a consistência na qualidade dos alimentos servidos em seus restaurantes, monitorando o produto do fornecedor até a mesa. Desde janeiro de 2018, até 30 de junho de 2021, foram investidos mais de R$299,7 milhões para aumentar a capacidade e reduzir os custos na Cozinha Central, que agora conta com excedente de capacidade instalada que a Companhia acredita ser suficiente para abastecer sua crescente rede de restaurantes até junho de 2024.

Para conectar a Cozinha Central à crescente base de restaurantes da Companhia, foi estabelecida uma rede de serviços compartilhados de primeira classe que suporta as marcas da Companhia, incluindo controle de estoque, marketing, projeto e construção de restaurantes e funções de *back-office*. A plataforma de logística centralizada da Companhia, permite o monitoramento constantemente da localização da frota, bem como detectar potenciais problemas em tempo real. O sistema de controle de estoque rastreia o estoque de forma eficiente e permite a encomenda de suprimentos alimentares, bem como evita interrupções de fornecimento e custos desnecessários de armazenagem. Centralizar as atividades de *back-office* no escritório administrativo da Companhia em um Central de Serviços Compartilhados permite que os gerentes de restaurante e funcionários se concentrem inteiramente na otimização da experiência para nossos clientes.

Os investimentos em tecnologia ajudarão a impulsionar o crescimento futuro e a lucratividade da Companhia.

Acreditamos ter construído uma forte infraestrutura tecnológica, o que aumentou sua capacidade de oferecer qualidade consistente e crescimento lucrativo. A plataforma tecnológica, de ponta a ponta, cobre todos os aspectos do negócio da Companhia, melhorando a produção de alimentos em suas instalações da Cozinha Central, otimizando as capacidades da rede de distribuição e criando uma experiência inigualável nos restaurantes da Companhia.

Os totens instalados em nos restaurantes Madero Container e Jeronimo e os tablets no Madero Steak House diminuem os atrasos no ponto de venda e aumentam a eficiência do pedido. Câmeras de vídeo monitoram a preparação de alimentos em todos os restaurantes, permitindo a supervisão da equipe de controle de qualidade centralizada e, assim, minimizando o desperdício e melhorando a satisfação dos clientes. Os funcionários nos bastidores, ao cozinhar, seguem um conjunto de instruções passo-a-passo, desenvolvidos pela própria Companhia, que aparecem na tela quando um cliente faz um pedido. Com esta tecnologia orientada tanto para clientes quanto para o processo produtivo e de preparação, acreditamos ter lançado as bases para fornecer qualidade consistente em escala que permitirá o crescimento contínuo.

Além disso, como os clientes procuram cada vez mais minimizar o contato em restaurantes, a Companhia acredita que estar bem posicionada com plataformas de pedidos de *tablet*, aplicativos, totens e ênfase contínua no *drive-thru* e na entrega a domicílio. A Companhia acredita que estas iniciativas continuarão a impulsionar a eficiência em seus restaurantes e difundirão confiança nos clientes e funcionários.

Aspectos econômicos robustos de cada unidade de negócio impulsionam fortes margens.

O compromisso da Companhia com os controles de qualidade e de custos impulsionou as fortes receitas brutas médias unitárias (RMUs), EBITDA e margens EBITDA a nível de restaurantes (EBITDA 4-Wall) em cada um dos conceitos adotados pela Companhia, que juntos resultaram em forte crescimento em na receita total e do EBITDA Ajustado da Companhia até 2019.

Em 2019, último ano pré-pandemia, os restaurantes Madero Steak House geraram uma RMU de R$11,0 milhões, com um custo de construção[4] de aproximadamente R$7,1 milhões, e os restaurantes Madero Container geraram uma RMU de R$4,6 milhões, com um custo de construção de aproximadamente R$4,0 milhões. No mesmo período, o EBITDA 4-Wall Ajustado do segmento Madero totalizou R$265,8 milhões, com respectiva margem de 35,7%. A marca Jeronimo também ostenta uma economia unitária atraente enquanto está em um estágio de desenvolvimento anterior aos conceitos Madero, o qual já tem sua marca amplamente reconhecida. Em 2019, os restaurantes Jeronimo geraram um RMU de R$5,3 milhões, com um custo de construção de aproximadamente R$4,3 milhões. No mesmo período, o EBITDA 4-Wall Ajustado do conceito Jeronimo totalizou R$23,7 milhões, com respectiva margem de 25,4%.

---

1 EBITDA ajustado, ex-IFRS. Conforme mencionado no MD&A, seção 10, do Formulário de Referência, anexo a este Prospecto a partir da página 475.
2 Receita líquida da linha outros inclui receita com a Cozinha Central.

Desde março de 2020, os restaurantes têm sido significativamente afetados pela pandemia da COVID-19. Devido às regulamentações estabelecidas desde o início da pandemia em todo o país, muitos de restaurantes estão operando com horas e capacidades reduzidas, sendo que alguns permaneceram completamente fechados em certos meses de 2020 e no início de 2021. Muitas dessas regulamentações afetaram o horário de funcionamento dos shopping centers, sendo que o conceito de Madero Steak House é baseado principalmente em shopping centers. A Companhia acredita ter sido capaz de compensar parcialmente a queda significativa do tráfego de restaurantes, expandindo as opções de *takeaway* e de delivery em todos os seus restaurantes.

Dado o significativo reconhecimento das marcas Madero no Brasil, os novos restaurantes geralmente experimentam fortes RMUs em seu primeiro ano, seguido por um modesto declínio em seu segundo ano pós-abertura. Como resultado, os novos restaurantes da Companhia normalmente atingem um nível maduro de vendas e renda operacional até o terceiro ano, com níveis de crescimento mais normalizados depois disso. Entretanto, os volumes significativos e as fortes margens da Companhia geram retornos sobre o capital investido (ROICs) atraentes. Além disso, com uma idade média de apenas três anos, substancialmente todos os restaurantes da Companhia estão em boas condições de manutenção, e, portanto, a Companhia estima que será necessário pouco investimento nos próximos anos para manter a aparência moderna dos seus restaurantes e para continuar a proporcionar fortes resultados financeiros.

Comprometimento com a Responsabilidade Ambiental e Social.

O compromisso da Companhia com a responsabilidade ambiental e social é fundamental para o seu objetivo de servir o hambúrguer que torna o mundo um lugar melhor. A Cozinha Central permite que a Companhia exerça um nível de controle maior sobre sua rede de restaurantes e minimizar seu impacto ambiental. Por exemplo, praticamente todos os tomates e alface são adquiridos de fazendas orgânicas, não são adicionados conservantes aos alimentos, e as linhas de produção automatizadas da Companhia, são projetadas não apenas para garantir qualidade e precisão nos padrões alimentares, mas também para minimizar desperdício. A Cozinha Central também está equipada com uma estação de tratamento de efluentes, que trata a água utilizada antes de devolvê-la ao solo. Consistente com o compromisso e responsabilidade social da Companhia, recentemente organizamos eventos para hospitais, instituições de caridade e escolas públicas. Durante a pandemia da COVID-19 os esforços sociais da Companhia foram reforçados, por meio de doações de refeições a profissionais de saúde e trabalhadores da linha de frente.

O foco na sustentabilidade também se estende aos restaurantes da Companhia. Os últimos restaurantes construídos desde o final de 2018 possuem o certificado de Liderança em Energia e Design Ambiental, ou LEED, constituindo-se na rede de restaurantes com mais certificados pelo LEED em toda a América Latina em 2019 e 2021, de acordo com informações fornecidas pelo LEED. A Companhia também ganhou o selo *do U.S. Green Building Council*, atestando a eficiência e a integridade ambiental de cada restaurante. Com base em suas diretrizes e práticas sustentáveis, a Companhia é capaz de controlar o consumo de água e eletricidade em todos os seus restaurantes. A Companhia acredita que seu compromisso autêntico e de longa data com práticas responsáveis e sustentáveis em seu negócio, a posiciona melhor no seu mercado de atuação.

Em dezembro de 2020, foi lançada a primeira Ecoparada Madero, na Rodovia Castello Branco, no estado de São Paulo, uma das principais rodovias do país. Trata-se de um complexo gastronômico com um ambiente totalmente diferenciado, trazendo um conceito inovador para estradas do Brasil. Suas instalações são ecologicamente sustentáveis, com placas de geração de energia solar, sistema de captação de água de chuva, dispositivos para carregamento de carros elétricos, além de contar com um processo de separação de lixo orgânico que posteriormente é transformado em adubo para utilização em uma fazenda orgânica e nas plantas de nossos restaurantes.

Forte cultura organizacional com time de gestores motivados

A visão estratégica e cultura organizacional da Companhia tem sido desenvolvida e promovida por seus administradores, liderados pelo Chef Junior. A Companhia é construída sob uma cultura voltada para os colaboradores e comunidade. No Grupo Madero, colaboradores felizes trabalham para entregar comida da melhor qualidade, o que é um dos principais direcionadores do forte crescimento da Companhia. A Companhia acredita que são os seus colaboradores que fazem do Grupo Madero o que ele é hoje. A cultura do Grupo Madero é única se comparada aos seus competidores porque o senso de comunidade é reforçado diariamente, por exemplo, Chef Junior tem divulgado o número do seu celular pessoal nas embalagens das refeições dos funcionários, de forma que os mesmos possam ligar diretamente para ele, sem que haja filtro prévio em seus feedbacks. A Companhia oferece benefícios aos seus colaboradores, com o objetivo de que sejam bem sucedidos, felizes e saudáveis, além disso, a Companhia acredita ser imensamente importante apoiar as comunidades nas quais opera.

O experiente time de gestores da Companhia agiu prontamente no início da pandemia COVID-19 no Brasil. Foram adotadas diversas ações para reduzir as despesas corporativas, incluindo cortar os salários do CEO e CFO em 70%. Temporariamente, foram desligados alguns funcionários e colaboradores e suspensas as construções de novos restaurantes, porém a Companhia se manteve engajada com os colaboradores que foram afetados pela crise, por meio do programa “Tamo Junto”, conforme já mencionado anteriormente.

A liderança da Companhia tem vasta experiência na indústria de alimentos, bebidas e commodities. A estrutura de liderança da Companhia possui várias camadas, garantindo a continuidade de execução de sua estratégia, por meio do treinamento de líderes familiarizados com sua estratégia e fortalezas. O fundador, Chef Junior, possui uma parte significativa das ações da Companhia, e os principais administradores da Companhia também possuem ações e assim estão alinhados com o contínuo sucesso de longo prazo do Grupo Madero.

Plano de opções da Companhia

Atualmente temos um plano de opções com o objetivo de manter o alinhamento entre os sócios do Grupo Madero e os executivos e administradores da Companhia. O plano outorgado define que até 2,37% das ações da Companhia, de acordo com o capital social de 30 de junho de 2021, podem ser distribuídos para funcionários selecionados do grupo, abrangendo até alguns colaboradores a nível de gerência. Até a presente data foram outorgados aproximadamente 1,70% do total.

Estratégia

Plano da Companhia para aumentar as receitas e os lucros: Estamos orgulhosos de sua capacidade de oferecer a melhor experiência em restaurantes e comida de qualidade, enquanto impulsiona um forte crescimento sustentável da receita, e continua focada em continuar este histórico de sucesso. A Companhia acredita estar bem posicionada para capitalizar as tendências favoráveis do setor e seu posicionamento competitivo único, executando uma série de iniciativas estratégicas chave.

Continuar a crescer a rede de Restaurantes Madero por meio do Madero Steak House e do Madero Container: A marca Madero cresceu de um único restaurante em 2005 para 157 restaurantes em todo o Brasil em 30 de junho de 2021. O forte crescimento dos restaurantes durante este período demonstra ao sucesso de modelo de negócios da Companhia entre diferentes cidades e estados e o apelo em massa a diferentes demografias. Apesar do forte desempenho da Companhia em todas as áreas geográficas, o Madero ainda está fragmentado em várias regiões do Brasil. Desta forma, a Companhia planeja priorizar estas regiões para uma expansão a curto prazo. Acreditamos que há um espaço significativo ainda a ser ocupado pela marca Madero, com potencial para estabelecer mais de 400 restaurantes em ambos os conceitos ao longo dos próximos 10 anos, com base em estimativas gerenciais.

Acelerar significativamente o crescimento do Jeronimo: Recentemente a Companhia acelerou a expansão da marca Jeronimo, aumentando rapidamente o número de restaurantes, de 1 em 2017 para 74 em 30 de junho de 2021. O conceito Jeronimo oferece um novo cenário de *fast-casual* centrado em tecnologia que se dirige a um público-alvo mais amplo no Brasil, com um ticket médio mais baixo, sendo que o conceito Jeronimo Track também oferece locais de *drive-thru* convenientes. O uso do *drive-thru* já estava crescendo rapidamente antes do início da pandemia da COVID-19 e este crescimento foi ainda mais acelerado como resultado da pandemia. Dadas as características da marca Jeronimo, a Companhia acredita que ela apresenta a oportunidade mais significativa de crescimento em toda a sua plataforma. Com base em estimativas da administração, a Companhia acredita que tem o potencial de abrir 700 restaurantes Jeronimo em todo o Brasil durante os próximos 10 anos. Para cada novo restaurante em potencial que é considerado em ambas as marcas, é aplicado um rigoroso planejamento e análise para ajudar a atingir a lucratividade alvo da Companhia.

Impulsionar o crescimento das vendas nos mesmos restaurantes: o objetivo da Companhia é aumentar a frequência e o ticket médio de clientes existentes, bem como estender o alcance a novos clientes através de seis principais premissas:

- *Aumentar o reconhecimento das marcas da Companhia*: Desejamos que as suas marcas Madero e Jeronimo estejam no topo das opções de seus clientes. A Companhia acredita que o reconhecimento de sua marca está em um processo de evolução. A Companhia acredita que a reputação do Chef Junior no Brasil ajuda a aumentar o reconhecimento do Grupo Madero, e o crescimento de seus restaurantes em mercados novos e existentes continuará a aumentar a exposição dos clientes às suas marcas.

- *Utilizar o marketing para alcançar clientes novos e existentes*: historicamente, a Companhia alcançou um crescimento significativo em termos de receita total com gastos mínimos de marketing. Para aumentar a frequência dos clientes existentes e trazer novos clientes para os restaurantes, a Companhia planeja aumentar seus investimentos em marketing ao longo dos próximos anos. Os esforços de marketing se concentrarão em uma abordagem de mídia "always on", a fim de captar a maior parte da atenção dos clientes existentes e potenciais. Serão utilizadas campanhas em diversas mídias digitais e tradicionais que comunicarão novas ofertas e produtos, oferecerão promoções e manterão as marcas conhecidas ao longo do ano.

- *Aumentar a utilização de dados no programa de fidelidade de clientes da Companhia:* Estamos no estágio inicial de um forte programa de fidelidade de clientes, lançado em outubro de 2019, que acredita-se que irá construir e promover as marcas Madero e Jeronimo. O programa de fidelidade devolve dinheiro aos clientes mais frequentes da Companhia, dando-lhes uma porcentagem da conta como desconto em próximas visitas. Serão utilizados dados coletados para engajar a base de clientes da Companhia, para identificar os principais responsáveis pelas visitas a restaurantes, e para projetar e entregar ofertas que são importantes para os clientes. Em 30 de junho de 2021, mais de 82 mil clientes da Companhia estavam inscritos no programa de fidelidade.

- *Expandir as vendas no Happy Hour:* Acreditamos que há oportunidades significativas para gerar mais tráfego em seus restaurantes ao longo do dia. Em particular, acredita que o *happy hour* é uma parte do dia pouco aproveitada nas instalações do Madero Steak House e Madero Container, e planeja estimular o aumento do movimento por meio de campanhas de marketing direcionadas. Acreditamos que este esforço incentivará a conscientização dos clientes e conduzirá a venda de aperitivos, bebidas alcoólicas e não alcoólicas durante o *happy hour*.

- *Inovar as ofertas de menu:* A frequente inovação no cardápio da Companhia incentiva os clientes a retornar aos restaurantes da Companhia para desfrutar de novas ofertas. Em cada uma de suas marcas, a Companhia procura regularmente oportunidades para melhorar o cardápio, introduzindo mudanças, pelo menos, trimestralmente. Além disso, recentemente a Companhia passou a disponibilizar no formato de *delivery* alguns ingredientes e produtos acessórios do Madero (por exemplo, hambúrgueres, linguiça, pratos prontos, pães, maionese, etc.), que está impulsionando as vendas com mudanças mínimas em sua cadeia de fornecimento ou planejamento de estoque. Isto permite que os clientes desfrutem da comida do Madero no conforto de suas próprias casas.

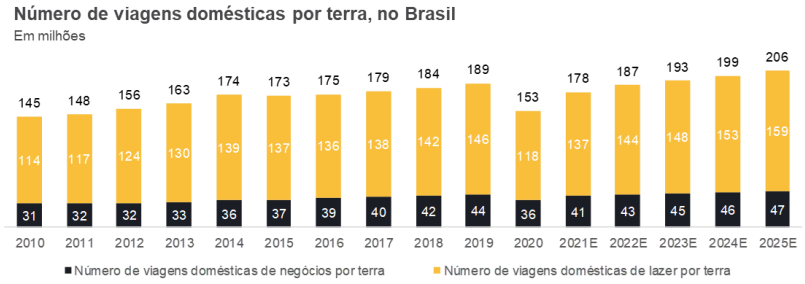
- *Mais locais de drive-thru*: antes da pandemia da COVID-19, as pistas de *drive-thru* só estavam disponíveis em alguns restaurantes selecionados do Jeronimo Track. Com as constantes mudanças no comportamento do consumidor como resultado do início da pandemia da COVID-19, a Companhia entendeu que as experiências sem contato em restaurantes serão importantes para o crescimento, e enxerga o *drive-thru* como uma oportunidade estratégica. A Companhia começou a testar uma segunda pista *drive-thru* nos restaurantes Jeronimo Track e espera acrescentar mais locais *drive-thru* nos próximos anos, que também podem estar presentes em outras marcas do grupo.

Expandir o delivery em todas as marcas. O consumo fora do dos restaurantes continuará a ser uma opção importante para nossa base de clientes. Espera-se que a entrega de alimentos em casa no Brasil seja um mercado de R$109,0 bilhões em 2020 (crescimento de 21,1% em relação a 2019), representando 36% do setor de *food service*, com previsão para atingir R$139,6 bilhões até 2025, representando um crescimento de 28%, de acordo com a Euromonitor International. A Companhia acredita que o delivery pode impulsionar um crescimento significativo em cada uma de suas marcas no futuro. Adicionalmente, a Companhia acredita que suas campanhas de marketing direcionadas aumentarão a conscientização do formato de delivery e construirão um forte fluxo de receita de entrega. Em outubro de 2019, a Companhia começou a oferecer serviços de entrega de alimentos em várias cidades por meio de um fornecedor terceirizado apenas em alguns restaurantes Jeronimo. Como resultado da pandemia da COVID-19, foi necessário acelerar significativamente a implementação de opções de entrega de alimentos em nossos restaurantes, sendo que, em 30 de junho de 2021, o *delivery* estava presente em todos os restaurantes da rede da Companhia em que é conveniente oferecer este serviço. A implementação do aplicativo e plataforma de entrega própria da Companhia também foi acelerada, tanto para o Madero quanto para o Jeronimo. Em 2020, a entrega representou 26,9% da receita bruta dos restaurantes e 33,8% nos seis meses encerrados em 30 de junho de 2021, tendo em vista que as restrições causadas pelo COVID-19 afetaram o volume de vendas nos restaurantes. No futuro, acreditamos que a entrega representará aproximadamente 15% da receita da Companhia, considerando a volta do atendimento presencial em 100% dos restaurantes do Grupo, aumentando as vendas tanto nos restaurantes quanto via *delivery*. A este respeito, as despesas de entrega reduziram inicialmente as margens de lucro da Companhia; entretanto, como o tamanho e a escala de sua plataforma de entrega continuou a aumentar, a Companhia acredita que isto permitiu o desenvolvimento de um espaço subaproveitado existente, ao mesmo tempo em que as margens foram melhoradas, o que beneficiou a Companhia por meio de economias de escala.

Alavancar os investimentos recentes na cadeia de fornecimento e tecnologia para expandir as margens. A Companhia acredita que sua plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada permitirá aumentar seus lucros. Nos últimos três anos, foram feitos investimentos significativos em na Cozinha Central, rede de distribuição, tecnologia e outros serviços compartilhados, que serão alavancados na base de lojas nos próximos anos. A Companhia tem uma capacidade instalada excedente incorporada em sua cadeia de fornecimento para suportar a abertura de novos restaurantes e aumento da demanda. Além disso, a Companhia acredita que seu modelo único reduziu a complexidade operacional em toda a rede do Grupo Madero, permitindo escalar com eficiência. De acordo com suas estimativas, a Companhia acredita que sua capacidade instalada atual será suficiente para suportar a crescente rede de restaurantes até junho de 2024.

Em 2019, aumentamos nossa capacidade e expandiu significativamente a produção da Cozinha Central, inclusive através de investimentos na produção automatizada de pão e hambúrgueres, uma instalação de produção de carne defumada, e em 2020 e 2021 foi ampliada a armazenagem automatizada a frio e congelada. Estes investimentos aumentaram a capacidade de produção de pães para 8,6 milhões de pães por mês, ao mesmo tempo em que permitiram manter de forma consistente a capacidade instalada de produção de hambúrgueres em aproximadamente 18,5 milhões de unidades de hambúrgueres por mês, devido a melhorias e novas máquinas instaladas na Cozinha Central. O crescimento de restaurantes da Companhia, assim como o crescimento de suas vendas nos mesmos restaurantes, permitirá alavancar totalmente os investimentos fixos da Companhia, impulsionando o aumento da lucratividade e margens mais altas nos níveis corporativo e de restaurantes. A Companhia também avalia constantemente novas oportunidades para alavancar sua plataforma verticalmente integrada existente e a força da marca Grupo Madero, seja através de novas marcas, conceitos ou locais, para nos permitir estender seu alcance a um público ainda mais amplo.

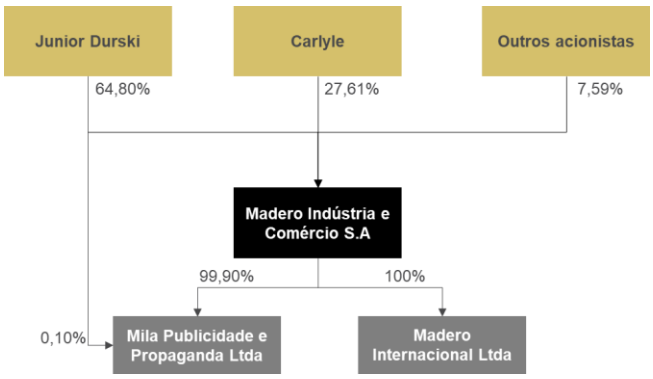
Expandir por meio de novas operações e marcas, aproveitando as sinergias da plataforma verticalmente integrada da Companhia. Somos uma empresa de restaurantes multimarcas e a sua plataforma verticalizada permite lançar e retirar novas marcas sem grandes investimentos. Com o *know-how* adquirido na introdução de novas marcas, que posteriormente se tornaram relevantes para a receita da Companhia, como foi o caso do Madero Container e do Jeronimo. A Companhia entende que está bem posicionada para continuar a expandir com novos conceitos, a exemplo da Ecoparada Madero, inaugurada em dezembro de 2020, que se trata de um complexo gastronômico ecologicamente sustentável inovador nas rodovias brasileiras, com 6 diferentes operações proprietárias, incluindo as novas marcas Madero Chicken, Madero Café e Empório Madero, sendo que cada uma, por si só, representam avenidas potenciais de crescimento nos médio e longo prazos. Com base em estimativas da administração, acreditamos que temos o potencial de abrir 100 Ecoparadas em todo o Brasil durante os próximos 10 anos.



Fonte:Companhia com base em Euromonitor International Limited, Travel in Brazil 2021, vendas formais ao consumidor final incluindo impostos, em termos correntes, moeda local.

Estrutura Societária

A estrutura societária atual da Companhia é a seguinte:



Em janeiro de 2019, recebemos investimento de R$700 milhões do Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia. Desde o investimento feito pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, os integrantes indicados pelo Carlyle para o nosso Conselho de Administração têm contribuído para o desenvolvimento de nossa estratégia comercial, para a adoção de práticas de governança corporativa aprimoradas e para a melhoria de nossos controles internos. Tais conselheiros indicados pelo Carlyle também têm sido fundamentais para nos ajudar a atrair novos talentos gerenciais, alavancando sua rede e sua marca para recrutar executivos experientes para preencher funções-chave na empresa. Em conjunto, as contribuições de tais conselheiros indicados pelo Carlyle melhoraram nossos resultados financeiros e nos posicionaram favoravelmente para realizar um crescimento a longo prazo.

Eventos Recentes

Empréstimos e ações relacionadas resultantes da COVID-19

Em resposta à incerteza resultante do surto da COVID-19, a Companhia celebrou certos acordos de empréstimo e emitiu debêntures para proporcionar liquidez adicional, tendo captado aproximadamente de R$725,0 milhões de financiamento desde 31 de dezembro de 2019 até 30 de junho de 2021, cujas amortizações ocorrem entre julho de 2022 e novembro de 2024. Para maiores informações sobre esse endividamento, veja item 10.1 f) do Formulário de Referência, anexo a este Prospecto, a partir da página 715.

PRINCIPAIS FATORES DE RISCO RELATIVOS À COMPANHIA

Abaixo estão listados os cinco principais fatores de risco que nos afetam, nos termos do artigo 40, §3º, inciso IV da Instrução CVM 400. Para informações sobre os fatores de risco a que estamos expostos, veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações" deste Prospecto, e os itens "4.1 Fatores de Risco" e "4.2 Riscos de Mercado" do Formulário de Referência, anexo a este Prospecto, a partir da página 571.

A extensão da pandemia da COVID-19, a percepção de seus efeitos e a forma como ela afetará os nossos negócios são incertos e imprevisíveis, assim como seus possíveis desdobramentos e consequências, os quais podem afetar material e adversamente os nossos negócios, nossa condição financeira, resultado de operações e fluxos de caixa e, finalmente, a nossa capacidade de continuar a operar nossos negócios.

Historicamente, algumas epidemias e surtos regionais ou globais, como a provocada pelo Zika vírus, a provocada pelo vírus ebola, pelo vírus H5N5 (popularmente conhecida como gripe aviária), a febre aftosa, pelo vírus H1N1 (influenza A, popularmente conhecida como gripe suína), a síndrome respiratória do oriente médio (MERS) e a síndrome respiratória aguda grave (SARS) afetaram determinados setores da economia dos países em que essas doenças se propagaram. Em dezembro de 2019, a nova síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2 ("SARS-CoV-2"), que causa a doença infecciosa do novo coronavírus ("COVID-19"), foi relatada pela primeira vez na cidade de Wuhan na China e, devido à sua rápida expansão, atingiu outros continentes, como Europa, Oriente Médio e Américas. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde ("OMS") decretou a COVID-19 como sendo uma pandemia. Na prática, a declaração significou o reconhecimento pela OMS de que, desde então, o vírus se disseminou por diversos continentes com transmissão sustentada entre as pessoas.

Como resposta aos efeitos negativos causados pela COVID-19, vários órgãos governamentais e outras autoridades ao redor do mundo implementaram uma série de medidas destinadas a conter a disseminação do SARS-CoV-2, incluindo restrições à circulação de pessoas, imposição de isolamento social e, em alguns casos, *lockdowns*, bem como restrições ao funcionamento de atividades comerciais. No Brasil, estados e municípios, incluindo as localidades em que operamos, adotaram as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde, implementando medidas para controlar a propagação da doença, como restrição à circulação e o isolamento social, que resultaram no fechamento de restaurantes, hotéis, shopping centers, áreas de grande circulação, parques e demais espaços públicos.

A possibilidade de interrupção nas cadeias de suprimentos mundiais, nacionais e locais, desabastecimento, queda do faturamento das empresas, aumento do desemprego e queda da renda da população brasileira podem impactar as operações e a nossa liquidez e a duração prolongada da crise poderá causar efeitos adversos significativos em nossa situação financeira.

A pandemia do vírus COVID-19 afetou, e pode continuar a afetar, nossos negócios, e acreditamos que isto continue a ter um efeito material adverso em nossas receitas, resultados de operações e fluxos de caixa. No final de março de 2020, fechamos a maioria de nossos restaurantes e mudamos temporariamente para um modelo de operação somente "*takeaway*" e *delivery* na maioria de nossos restaurantes, canais que tivemos que desenvolver rapidamente e expandir por toda a nossa rede, uma vez que apenas uma minoria de nossos restaurantes operava esses canais antes da pandemia. Com as paradas obrigatórias e o *lockdown* em vigor em todo o Brasil, experimentamos uma redução imediata e drástica nos níveis de vendas em comparação com o ano anterior, o que se traduziu em uma redução de 67% nas vendas nas mesmas lojas no período abril-junho de 2020, em comparação com o mesmo período no ano anterior. As localidades aeroportuárias brasileiras também diminuíram significativamente, uma vez que as viagens aéreas diminuíram em proporção similar. A reabertura gradual das nossas unidades foi apenas possível entre junho de 2020 a fevereiro de 2021 e com muitas delas tendo restrições de horas e capacidade. Em fevereiro de 2021, o agravamento da segunda onda da pandemia acarretou novas medidas de fechamento maciço e restrições para o comércio, permanecendo assim até o mês de abril, sendo uma das últimas aberturas ocorridas no Estado de São Paulo, nosso maior mercado, na segunda quinzena deste mesmo mês. Como resultado, as vendas comparáveis têm sido significativamente mais baixas do que antes da pandemia da COVID-19. A pandemia da COVID-19 teve impacto, e espera-se que continue a ter impacto no tráfego de clientes em nossos restaurantes, fazendo e podendo continuar a fazer com que seja mais difícil contratar mão de obra para os nossos restaurantes e, em casos mais graves, causou e pode continuar a causar uma incapacidade temporária de obter suprimentos, aumentar os custos de mercadorias ou o fechamento de restaurantes afetados, às vezes por períodos prolongados de tempo.

Tomamos uma série de medidas para nos adaptarmos às condições atuais. Não há garantias de que seremos capazes de nos adaptar às condições atuais, especialmente em relação aos efeitos da pandemia da COVID-19 em nosso setor de atuação e em nossas operações.

Como resultado das mudanças em nossas operações comerciais, a COVID-19 pode continuar a afetar material e adversamente nossa capacidade de implementar nossos planos de crescimento, incluindo atrasos na construção de novos restaurantes e atrasos na abertura de novos restaurantes em tempo hábil ou impactar adversamente nossa capacidade geral de executar com sucesso nossos planos para entrar em novos mercados. Essas mudanças em nossos planos de negócios e quaisquer mudanças adicionais podem afetar material e adversamente nossos negócios ou resultados operacionais, e podem afetar nossa liquidez ou condição financeira, particularmente se essas mudanças estiverem em vigor por um período significativo de tempo.

Além disso, nossas operações podem ser ainda mais afetadas se um número significativo de nossos funcionários ou dos funcionários de nossos parceiros comerciais estiverem com suspeita de COVID-19, uma vez que isso poderá exigir que nós ou nossos parceiros comerciais coloquem em quarentena alguns ou todos os funcionários ou fechem e desinfetem nossas instalações de restaurante. Se uma porcentagem significativa de nossa força de trabalho ou da força de trabalho de nossos parceiros comerciais não puder trabalhar, inclusive devido a doenças ou viagens ou restrições governamentais em relação à pandemia COVID-19, nossas operações, liquidez, condição financeira e resultados das operações podem ser ainda mais afetados negativamente.

Ademais, as restrições governamentais locais (incluindo, mas não se limitando, as restrições a reuniões públicas e interações humanas, fechamento voluntário ou obrigatório de empresas, restrições de horas de operação, toque de recolher e restrições à importação ou exportação de produtos) e os riscos associados à pandemia da COVID-19 têm transferido, e podem continuar a transferir a demanda dos consumidores de restaurantes para mercearias locais e opções de compra de alimentos on-line, o que tem causado, e poderá causar mais efeitos adversos no tráfego de clientes de nossos restaurantes.

Ainda, a propagação da COVID-19 e os esforços para conter a pandemia poderão:

- impactar nossa capacidade de acessar capital e fontes de financiamento perante instituições financeiras e mercado de capitais em geral;
- resultar em incapacidade de atender às exigências de compromissos assumidos em nossas atuais e/ou futuras linhas de crédito;
- causar prejuízos adicionais, aumento nas provisões de perdas, encargos adicionais de reestruturação e outras despesas;
- reduzir ainda mais nossa força de trabalho e incorrer em encargos resultantes de tais reduções de força de trabalho;
- aumentar nossos custos como resultado de nossas medidas de emergência, pagamentos atrasados e dificuldades de cobrança;
- causar outros riscos, incluindo a falha em continuar a desenvolver com sucesso nossa marca Jeronimo; e
- causar outros eventos imprevisíveis.

A situação em torno da COVID-19 permanece incerta e o grau de impacto aumenta quanto mais tempo o vírus afeta os níveis de atividade no Brasil.

O impacto da pandemia da COVID-19 também pode precipitar ou agravar os outros riscos discutidos no Formulário de Referência e neste Prospecto.

Nosso sucesso futuro depende do apelo contínuo de nossos conceitos alimentares e somos vulneráveis a mudanças nas preferências dos consumidores.

Nosso sucesso depende, em grande parte, da popularidade de nossas ofertas de cardápio e da experiência gastronômica geral proporcionada aos clientes por nossos restaurantes. Qualquer mudança nas preferências do consumidor, afastando-se de nosso conceito de restaurante, poderia afetar negativamente nosso desempenho financeiro. A indústria de restaurantes é caracterizada pela introdução contínua de novos conceitos e está sujeita a rápidas mudanças nas preferências dos consumidores, gostos e hábitos gastronômicos. Nossas vendas poderiam ser impactadas por mudanças nas preferências dos consumidores decorrentes de preocupações com calorias, sódio ou carboidratos, assim como opções vegetarianas. Além disso, também podemos ser afetados por mudanças nas preferências dos consumidores que podem resultar direta ou indiretamente da pandemia da COVID-19. Não podemos garantir que os consumidores continuarão a considerar favoravelmente os alimentos inspirados em hambúrgueres ou em churrascarias ou que seremos capazes de desenvolver novos produtos que apelam para as preferências dos consumidores. As preferências dos clientes também podem ser afetadas por uma queda no preço das compras, o que pode aumentar a atratividade do jantar em casa em relação ao jantar fora. Nossos negócios, condição financeira e resultados de operações dependem em parte de nossa capacidade de antecipar, identificar e responder às mudanças nas preferências dos consumidores. Qualquer falha da nossa parte em antecipar e responder às mudanças nas preferências dos clientes pode tornar nossos restaurantes menos atraentes e afetar adversamente nossos negócios.

A indústria de restaurantes em geral, e os segmentos de fast casual e full service em particular, são afetados por mudanças nas condições econômicas, que poderiam afetar negativamente o tráfego de nossos clientes, nossos negócios, nossa condição financeira e nossos resultados nas operações.

Frequentar restaurantes é uma atividade não essencial para os consumidores e, portanto, estamos sujeitos aos efeitos de eventual redução da condição econômica de nossos clientes. Assim, nosso negócio é suscetível a fatores econômicos que podem resultar na redução dos gastos discricionários de nossos clientes. Também acreditamos que os consumidores geralmente tendem a diminuir gastos não essenciais, inclusive para refeições casuais em restaurantes, durante períodos de agravamento das condições econômicas. Mudanças nos hábitos de gastos como resultado de uma desaceleração econômica, inflação, aumentos nos custos de alimentos e outras mercadorias ou menor confiança do consumidor são suscetíveis a diminuir o número de clientes e, consequentemente, a receita média por cliente. Isso tende a colocar pressão sobre os preços, o que poderá afetar adversamente nosso desempenho comercial e financeiro. Além disso, como alguns de nossos restaurantes estão localizados em centros comerciais ou nas proximidades, podemos ser adversamente afetados por restrições impostas de forma ampla aos restaurantes, ou por declínios gerais no tráfego dos shopping centers em geral, inclusive como resultado de medidas da pandemia da COVID-19, tais como o fechamento obrigatório de shopping centers ou restrições impostas às horas de funcionamento.

O Brasil ou as localidades específicas em que operamos podem sofrer com o declínio da atividade econômica, ciclos econômicos recessivos, custos mais altos de combustível e energia, baixa confiança do consumidor, altos níveis de desemprego, perdas de investimento, acesso reduzido ao crédito e outros fatores econômicos que possam afetar a decisão de gastos pelo consumidor. Além disso, a economia brasileira foi afetada negativamente por uma recessão econômica que começou em 2014 e durou vários anos, e por um crescimento econômico lento em 2019, bem como pelos efeitos da pandemia da COVID-19, que impactou significativamente a economia brasileira em 2020 e 2021. Segundo a Associação Nacional dos Restaurantes (ANR), 30% dos restaurantes no Brasil não sobreviverão à crise da COVID-19, levando a mais de 1,2 milhões de empregos perdidos.

Se as condições econômicas negativas persistirem por um longo período ou se tornarem mais generalizadas, os consumidores poderão fazer mudanças duradouras em seu comportamento de gastos não essenciais, diminuindo tanto a frequência de visita a restaurantes quanto o volume de gastos por refeição em nossos restaurantes. Se a receita dos restaurantes cair, nossa lucratividade pode diminuir à medida que distribuímos os custos fixos por um nível de receita mais baixo. Reduções nos níveis de pessoal, encargos com a perda de ativos e fechamento de restaurantes foram consequências da pandemia da COVID-19 até o momento e podem se agravar ainda mais em razão de impactos adversos prolongados nas receitas de restaurantes. Além disso, a redução do tráfego de clientes poderá resultar em vendas menores nos restaurantes e diminuição de nossa receita, bem como um declínio em nossa lucratividade à medida que boa parte do nosso custo se mantém fixa enquanto nossas vendas de restaurantes podem sofrer reduções. Tendências negativas prolongadas nas vendas poderiam nos levar, entre outras coisas, a reduzir o número e a frequência de novas aberturas de restaurantes, fechar restaurantes, atrasar a remodelação de nossos restaurantes existentes ou aumentar o reconhecimento de perda de ativos.

Não podemos garantir que o ambiente macroeconômico ou a economia regional em que operamos irá melhorar significativamente ou que os esforços de estímulo do governo irão melhorar a confiança dos consumidores, liquidez, mercados de crédito, valores domésticos ou desemprego, entre outras coisas. O desempenho econômico futuro do Brasil e dos mercados específicos em que operamos é incerto e pode ser afetado por fatores econômicos, políticos e outros fatores que estão além de nosso controle. Esses fatores, que também afetam os gastos dos consumidores em restaurantes, incluem, entre outros, condições econômicas nacionais, regionais e locais, níveis de renda disponível do consumidor, confiança do consumidor e os efeitos de incidentes geopolíticos. Acreditamos que qualquer desenvolvimento negativo relacionado a esses fatores, sejam reais ou percebidos, poderia ter um impacto negativo em nosso desempenho comercial e financeiro.

Falhas ou interrupções significativas no fornecimento ou entrega de produtos alimentícios podem afetar adversamente nossos resultados operacionais e nossa lucratividade.

Dependemos de entregas frequentes de produtos alimentícios que atendam nossas especificações. Praticamente todos os nossos produtos alimentícios são entregues diretamente à nossa unidade produtiva e de distribuição logística própria, localizada em Ponta Grossa – PR ("Cozinha Central"), onde concentramos a produção de mais de 97% de todos os alimentos comercializados em nossos restaurantes, para a fabricação de hambúrgueres, pães, linguiças, bacon, molhos e temperos, e contamos com nossa capacidade logística interna para distribuir nossos produtos alimentícios de nossa Cozinha Central a todos os nossos restaurantes. Faltas ou interrupções no fornecimento de produtos alimentícios causadas por problemas na produção ou distribuição, mau tempo, demanda imprevista ou outras condições poderiam afetar negativamente a disponibilidade, qualidade e custo dos ingredientes, o que afetaria adversamente nossos resultados operacionais e rentabilidade. Por exemplo, em maio de 2018, caminhoneiros brasileiros anunciaram uma greve nacional que durou 10 dias e envolveu a obstrução de rodovias e outras vias públicas em todo o país, afetando a entrega de vários tipos de cargas e, ainda, afetando adversamente nossa capacidade de realizar nossas atividades e operações de maneira normal (incluindo nossa capacidade de distribuir produtos alimentícios de nossa Cozinha Central para nossos restaurantes), bem como as atividades e operações de nossos fornecedores. Nossos restaurantes geralmente têm uma média aproximada de 27 dias de estoque disponível e, portanto, estamos dependentes de entregas frequentes.

A interrupção do fornecimento oportuno desses produtos ou aumentos consideráveis no custo de nossos serviços de entrega por qualquer motivo, incluindo a disponibilidade de combustível para tais serviços, disputas trabalhistas, regulamentação governamental ou restrições governamentais, limitando formas específicas de transporte, poderão ter um efeito adverso em nossa capacidade de servir nossos consumidores. Qualquer escassez ou interrupção de estoque poderão afetar adversamente nossos resultados operacionais e nossa lucratividade e poderão ter um efeito adverso em nosso desempenho financeiro.

Adicionalmente, a pandemia da COVID-19 também pode impactar a nossa cadeia de suprimentos, se as operações dos nossos prestadores de serviços de logística forem interrompidas, encerradas temporariamente, enfrentarem falta de empregados ou sofrerem os efeitos de uma terceira onda de disseminação da COVID-19. Também pode haver interrupções ou atrasos em entregas e impactos negativos na precificação de determinados componentes dos nossos produtos.

Dependemos de nossa Cozinha Central para produzir praticamente todos os nossos produtos alimentícios, e se houver um desastre natural ou outra interrupção grave em tais instalações, poderemos ser incapazes de produzir nossos produtos alimentícios para entrega aos nossos restaurantes e clientes.

Usamos uma instalação centralizada, nossa Cozinha Central, para produzir praticamente todos os nossos produtos alimentícios. Especificamente, entre 31 de dezembro de 2020 e 30 de junho de 2021, nossa Cozinha Central produziu aproximadamente 97% de nossos ingredientes alimentícios em tais datas, incluindo hambúrgueres, pão e maionese, para distribuição e entrega em cada restaurante. Se uma catástrofe, como um incêndio, ocorresse em nossa Cozinha Central, corremos o risco imediato de escassez de produtos. Não podemos oferecer nenhuma garantia de que nosso plano de contingência seja capaz de resolver efetivamente qualquer interrupção significativa em nossas operações da Cozinha Central ou de que não enfrentaríamos aumentos significativos de custos no caso de sermos obrigados a colocar em prática tais planos de contingência. Qualquer interrupção desse tipo poderia afetar negativamente nossa capacidade de comercializar e vender nossos produtos e atender nossos clientes, o que poderia afetar adversamente nossas vendas líquidas e nossa lucratividade.

IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES, COORDENADORES DA OFERTA, CONSULTORES E DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Para fins do disposto no Item 2 do Anexo III da Instrução CVM 400, esclarecimentos sobre a Companhia e a Oferta, bem como este Prospecto, poderão ser obtidos junto à Companhia, os Acionistas Vendedores e Coordenados da Oferta nos seguintes endereços:

Companhia [e Acionistas Vendedores]

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.
Avenida D, nº 443
CEP 84043-740, Ponta Grossa, PR
At.: Sra. Silvia Emanoele Pereira de Paula
https://ri.grupomadero.com.br
Email: ir@grupomadero.com.br

Coordenadores da Oferta

Coordenador Líder

Banco BTG Pactual S.A.
Av. Brigadeiro Faria Lima, 3477, 14º andar
CEP 04538-133, São Paulo, SP
At.: Sr. Fabio Nazari
Tel.: +55 (11) 3383-2000
https://www.btgpactual.com

Agente Estabilizador

Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A.
Av. Brigadeiro Faria Lima, 3400, 12º andar
CEP 04538-133, São Paulo, SP
At.: Sr. Bruno Saraiva
Tel.: +55 (11) 2188-4000
http://www.merrilllynch-brasil.com.br/

Banco Bradesco BBI S.A.
Av. Presidente Juscelino Kubitschek, n° 1.309, 10° andar, Vila Nova Conceição
CEP 04543-011, São Paulo, SP
At.: Sra. Claudia Bollina Mesquita
Tel.: +55 (11) 3847-5488
https://www.bradescobbi.com.br

Banco Itaú BBA S.A.
Av. Brigadeiro Faria Lima, 3500, 1º, 2º, 3º (parte), 4º e 5º andares
CEP 04538-132, São Paulo, SP
At.: Sra. Renata Dominguez
Tel.: +55 (11) 3708-8000
www.itau.com.br/itaubba-pt/

UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A.
Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 4.440, 7º andar (parte)
CEP 04538-132, São Paulo, SP
At.: Sr. Joao Carlos Telles
Tel.: +55 (11) 2767 6500
https://www.ubs.com/br/en.html

Banco J.P Morgan S.A.
Av. Brigadeiro Faria Lima, 3729, 6º (parte), 10º (parte), 11º, 12º (parte), 13º (parte), 14º e 15º andares
CEP 04538-905, São Paulo, SP
At.: Sr. Marcelo Porto
Tel.: +55 (11) 4950-3700
https://www.jpmorgan.com.br/

Consultores Legais Locais da Companhia

Pinheiro Neto Advogados
Rua Hungria, nº 1100
CEP: 01455-906, São Paulo – SP
At.: Sr. Guilherme Sampaio Monteiro
Tel.: +55 (11) 3247-8462
https://www.pinheironeto.com.br/

Consultores Legais Externos da Companhia

Davis Polk & Wardwell LLP
Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 2.041, Torre E – conjunto 17
CEP 04543-011, São Paulo – SP
At.: Sr. Manuel Garciadiaz
Tel.: +55 (11) 4871-8401
https://www.davispolk.com.br

Consultores Legais Locais dos Coordenadores da Oferta	Consultores Legais Externos dos Coordenadores da Oferta
Machado, Meyer, Sendacz & Opice Advogados Av. Brigadeiro Faria Lima, 3144, 11º andar CEP 01451-000, São Paulo, SP At.: Thiago A. Spercel Tel.: +55 (11) 3150-7628 www.machadomeyer.com.br	**White & Case** Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 2.277, 4º andar CEP 01452-000, São Paulo, SP At.: John Vetterli Tel.: +55 (11) 3147-5601 www.whitecase.com

Auditores Independentes da Companhia

PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Al. Dr. Carlos de Carvalho 417, 10º andar
At.: Carlos Peres
Tel.: +55 (41) 3883-1699
https://www.pwc.com.br

Declaração de Veracidade das Informações

A Companhia, os Acionistas Vendedores e o Coordenador Líder prestaram declarações de veracidade das informações, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, as quais se encontram anexas a este Prospecto a partir da página 249.

SUMÁRIO DA OFERTA

O presente sumário não contém todas as informações que o potencial investidor deve considerar antes de investir nas Ações. O potencial investidor deve ler cuidadosa e atentamente todo este Prospecto, principalmente as informações contidas nas seções "Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco da Companhia" e "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações" nas páginas 20 e 97, respectivamente, deste Prospecto, e na seção "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência, nas Informações Trimestrais - ITR e nas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas, anexos a este Prospecto, para melhor compreensão das atividades da Companhia e da Oferta, antes de tomar a decisão de investir nas Ações.

[Acionistas Vendedores]	[Acionistas Vendedores Pessoas Físicas e Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia]
[Acionistas Vendedores Pessoas Físicas]	[Luiz Renato Durski Junior, Kethlen Ferreira Ribas Durski, Ariel Leonardo Szwarc, Rafael de Oliveira Mello, Nicolas Raymond Gorguet, Luiz Adriano Urbanski, Murillo Piloto Proença].
Ações	Ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia, livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, objeto da Oferta.
Ações Adicionais	Até a data da divulgação do Anúncio de Início, a quantidade de Ações inicialmente ofertada (sem considerar as Ações Suplementares) poderá, a critério da Companhia e dos Acionistas Vendedores, em comum acordo com os Coordenadores da Oferta, ser acrescida em até 20% (vinte por cento) do total de Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Suplementares), ou seja, em até [•] ([•]) Ações, sendo (i) no contexto da Oferta Primária, até [•] ([•]) novas Ações a serem emitidas pela Companhia, e (ii) no contexto da Oferta Secundária, até [•] ([•]) Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores, a serem por ele alienadas, nas mesmas condições e pelo mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas, sendo que, caso a Oferta Primária venha a ser acrescida das Ações Adicionais, serão inicialmente colocadas as Ações Adicionais de titularidade dos Acionistas Vendedores e posteriormente, se for o caso, as Ações Adicionais da Oferta Primária.

Ações em Circulação no Mercado após a Oferta (*Free Float*)	Antes da realização da Oferta não existiam ações ordinárias de emissão da Companhia em circulação no mercado, sendo totalmente detidas pelos acionistas da Companhia. Após a realização da Oferta, sem considerar as Ações Adicionais e o exercício da Opção de Ações Suplementares, estima-se que, aproximadamente, [•] ações ordinárias de emissão da Companhia, representativas de aproximadamente [•]% de seu capital social, estarão em circulação no mercado, sendo [•]% das ações detidas pelo Acionista Controlador. Considerando a colocação das Ações Adicionais e o exercício da Opção de Ações Suplementares, estima-se que, aproximadamente, [•] ações ordinárias de emissão da Companhia, representativas de aproximadamente [•]% do seu capital social, estarão em circulação no mercado. Para mais informações, veja seção "Informações sobre a Oferta – Composição do Capital Social" na página 44 deste Prospecto.
Ações Suplementares	Montante de até 15% (quinze por cento) do total das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais), ou seja, até [•] ([•]) Ações, sendo (i) no contexto da Oferta Primária, até [•] ([•]) novas Ações a serem emitidas pela Companhia, e (ii) no contexto da Oferta Secundária, até [•] ([•]) Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores, a serem por ele alienadas, nas mesmas condições e pelo mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais), conforme opção a ser outorgada pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores ao Agente Estabilizador, nos termos do Contrato de Colocação, opção essa a ser exercida nos termos dos normativos aplicáveis, em especial, a Instrução CVM 400. Conforme disposto no Contrato de Colocação, as Ações Suplementares não serão objeto de garantia firme de liquidação por parte dos Coordenadores da Oferta. O Agente Estabilizador terá o direito, a partir da data de assinatura do Contrato de Colocação, inclusive, e por um período de até trinta dias contados da data de início da negociação das ações ordinárias de emissão da Companhia na B3, inclusive, de exercer a Opção de Ações Suplementares, no todo ou em parte, em uma ou mais vezes, após notificação, por escrito, aos demais Coordenadores da Oferta, desde que a decisão de sobrealocação das ações ordinárias de emissão da Companhia seja tomada em comum acordo entre o Agente Estabilizador e os demais Coordenadores da Oferta quando da fixação do Preço por Ação.
Agente Estabilizador ou Bank of America	O Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A., agente autorizado a realizar operações de estabilização de preço das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado brasileiro, nos termos do Contrato de Estabilização.
Agentes de Colocação Internacional	BTG Pactual US Capital, LLC, BofA Securities, Inc., Bradesco Securities, Inc., Itau BBA Securities, Inc., UBS Securities LLC e J.P Morgan Securities LLC., considerados em conjunto.

Anúncio de Encerramento	Anúncio de encerramento da Oferta, a ser divulgado imediatamente após a distribuição das Ações, limitado a seis meses, contados a partir da data de divulgação do Anúncio de Início, na forma do artigo 29 e anexo V da Instrução CVM 400, disponibilizado nos endereços indicados na seção "Disponibilização de Avisos e Anúncios da Oferta" na página 75 deste Prospecto, informando o resultado final da Oferta.
Anúncio de Início	Anúncio de início da Oferta, a ser divulgado na forma do artigo 52 e anexo IV da Instrução CVM 400, disponibilizado nos endereços indicados na seção "Disponibilização de Avisos e Anúncios da Oferta" na página 75 deste Prospecto, informando acerca do início do Prazo de Distribuição.
Anúncio de Retificação	Anúncio comunicando eventual suspensão, cancelamento, revogação ou modificação da Oferta, a ser divulgado pela Companhia e pelas Instituições Participantes da Oferta na rede mundial de computadores, nos termos do artigo 27 da Instrução CVM 400, nos endereços indicados na seção "Disponibilização de Avisos e Anúncios da Oferta" na página 75 deste Prospecto.
Aprovações Societárias	A realização da Oferta Primária, mediante aumento do capital social da Companhia, dentro do limite de capital autorizado previsto em seu estatuto social, com a exclusão do direito de preferência dos atuais acionistas da Companhia, nos termos do artigo 172, inciso I, da Lei das Sociedades por Ações, bem como seus termos e condições, foram aprovados em assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 30 de julho de 2021, cuja ata [foi/será] registrada perante a JUCEPAR e [foi / será] publicada no DOEPR e no jornal "Diário dos Campos – Ponta Grossa". O Preço por Ação e o efetivo aumento de capital da Companhia, dentro do limite do capital autorizado em seu Estatuto Social, serão aprovados em Reunião do Conselho de Administração da Companhia a ser realizada entre a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding* e a concessão dos registros da Oferta pela CVM, cuja ata será devidamente registrada na JUCEPAR e publicada no jornal "Diário dos Campos – Ponta Grossa" na data de disponibilização do Anúncio de Início, e no DOEPR no dia útil seguinte à data de disponibilização do Anúncio de Início. [A realização da Oferta Secundária pelo FIP Madrid, bem como seus termos e condições, inclusive no que se refere à fixação do Preço por Ação, foram aprovadas em reunião do Comitê de Investimento do FIP, realizada em [•] de [•] de 2021. O Preço por Ação será aprovado pelo FIP Madrid em reunião do Comitê de Investimento do FIP a ser realizada entre a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding* e a concessão dos registros da Oferta pela CVM.]

	Não será necessária qualquer aprovação societária em relação aos Acionistas Vendedores Pessoas Físicas para a participação na Oferta Secundária e à fixação do Preço por Ação.
Atividade de Estabilização	Direito exclusivo outorgado ao Agente Estabilizador de, por intermédio da Corretora, realizar operações bursáteis visando à estabilização do preço das ações ordinárias de emissão da Companhia na B3, no âmbito da Oferta, por um período de até 30 (trinta) dias contados da data de início da negociação das ações ordinárias de emissão da Companhia na B3, inclusive, observadas as disposições legais aplicáveis e o disposto no Contrato de Estabilização, o qual será previamente submetido à análise e aprovação da CVM e da B3, nos termos do artigo 23, §3º, da Instrução CVM 400 e do item II da Deliberação CVM 476, antes da divulgação do Anúncio de Início. Não existe obrigação por parte do Agente Estabilizador de realizar operações bursáteis e, uma vez iniciadas, tais operações poderão ser descontinuadas e retomadas a qualquer momento, observadas as disposições do Contrato de Estabilização. Assim, o Agente Estabilizador e a Corretora poderão escolher livremente as datas em que realizarão as operações de compra e venda das ações ordinárias de emissão da Companhia no âmbito das atividades de estabilização, não estando obrigados a realizá-las em todos os dias ou em qualquer data específica, podendo, inclusive, interrompê-las e retomá-las a qualquer momento, a seu exclusivo critério.
Aviso ao Mercado	Aviso divulgado em [•] de [•] de 2021, a ser novamente divulgado em [•] de [•] de 2021 com a identificação das Instituições Consorciadas que aderiram à Oferta, informando acerca de determinados termos e condições da Oferta, incluindo os relacionados ao recebimento de Pedidos de Reserva, em conformidade com o artigo 53 da Instrução CVM 400, nos endereços indicados na seção “Disponibilização de Avisos e Anúncios da Oferta” na página 75 deste Prospecto.
Capital Social	Na data deste Prospecto, o capital social da Companhia é de R$722.964.295,97, totalmente subscrito e integralizado, representado por 31.724.641 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.
Contrato de Colocação	Instrumento Particular de Contrato de Coordenação, Colocação e Garantia Firme de Liquidação de Oferta Pública de Distribuição de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comercio S.A., a ser celebrado pela Companhia, pelos Acionistas Vendedores, pelos Coordenadores da Oferta e pela B3, na qualidade de interveniente anuente.

Contrato de Colocação Internacional	*Placement Facilitation Agreement*, a ser celebrado entre a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Agentes de Colocação Internacional, a fim de regular os esforços de colocação das Ações pelos Agentes de Colocação Internacional junto a Investidores Estrangeiros, exclusivamente no exterior.
Contrato de Empréstimo	Contrato de Empréstimo das Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A., celebrado entre [•], na qualidade de doadora, o Agente Estabilizador, na qualidade de tomador, a Corretora e a B3.
Contrato de Estabilização	Instrumento Particular de Contrato de Prestação de Serviços de Estabilização de Preço de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A., celebrado entre a Companhia, os Acionistas Vendedores, o Agente Estabilizador, a Corretora e os demais Coordenadores da Oferta, estes últimos na qualidade de intervenientes anuentes, que rege os procedimentos para a realização das Atividades de Estabilização no mercado brasileiro pelo Agente Estabilizador, o qual foi devidamente submetido à análise e aprovação da B3 e da CVM, nos termos do artigo 23, §3º, da Instrução CVM 400 e do item II da Deliberação CVM 476.
Contrato de Participação no Novo Mercado	Contrato de Participação no Novo Mercado celebrado entre, de um lado, a B3 e, de outro lado, a Companhia, em [•] de [•] de 2021, por meio do qual a Companhia aderiu ao Novo Mercado, observado que o referido contrato entrará em vigor na data de divulgação do Anúncio de Início.
Contrato de Prestação de Serviços	Contrato de prestação de serviços celebrado, nesta data, entre a Companhia, os Acionistas Vendedores e a B3.
Coordenador Líder	Banco BTG Pactual S.A.
Coordenadores da Oferta	O Coordenador Líder, o Bank of America, o Bradesco BBI, o Itaú BBA, o UBS BB e o J.P. MORGAN, considerados em conjunto.
Corretora	Merrill Lynch S.A. Corretora de Títulos e Valores Mobiliários.
Cronograma Estimado da Oferta	Veja a seção “Informações sobre a Oferta – Cronograma Estimado da Oferta” na página 54 deste Prospecto.
Data de Liquidação	Data da liquidação física e financeira das Ações (incluindo das Ações Adicionais) que deverá ser realizada dentro do prazo de até 2 (dois) dias úteis contados da data de divulgação do Anúncio de Início, com a entrega das Ações (incluindo das Ações Adicionais) aos respectivos investidores.
Data de Liquidação das Ações Suplementares	Data da liquidação física e financeira das Ações Suplementares, que ocorrerá no prazo de até 2 (dois) dias úteis contado da(s) respectiva(s) data(s) de exercício da Opção de Ações Suplementares.

Destinação dos Recursos	A Companhia pretende utilizar os recursos líquidos provenientes da Oferta Primária para (i) ampliar a participação da Companhia nos mercados em que já atua: *marketplace* e serviços financeiros e (ii) para potenciais aquisições de empresas consideradas estratégicas. Para mais informações, vide a seção "Destinação de Recursos" na página 105 deste Prospecto. Os recursos líquidos provenientes da Oferta Secundária serão integralmente repassados aos Acionistas Vendedores. Os recursos líquidos provenientes da Oferta Secundária serão integralmente repassados aos Acionistas Vendedores.
Direitos, Vantagens e Restrições das Ações	As Ações conferirão aos seus titulares os mesmos direitos, vantagens e restrições conferidos às ações ordinárias de emissão da Companhia, nos termos previstos no seu Estatuto Social e na Lei das Sociedades por Ações, conforme descritos a partir da página 115 deste Prospecto e na seção "18 - Valores Mobiliários" do Formulário de Referência, a partir da página 844 deste Prospecto.
Distribuição Parcial	Não será admitida distribuição parcial no âmbito da Oferta, conforme faculdade prevista nos artigos 30 e 31 da Instrução CVM 400. Assim, caso não haja demanda para a subscrição/aquisição da totalidade das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares) por parte dos Investidores Não Institucionais e dos Investidores Institucionais até a data da conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*, nos termos do Contrato de Colocação, a Oferta será cancelada, sendo todos os Pedidos de Reserva e intenções de investimento automaticamente cancelados. Neste caso, os valores eventualmente depositados pelos Investidos Não Institucionais serão devolvidos sem qualquer remuneração, juros ou correção monetária, sem reembolso de custos e com dedução, caso incidentes, de quaisquer tributos eventualmente aplicáveis sobre os valores pagos, inclusive, em função do IOF/Câmbio e quaisquer outros tributos que venham a ser criados, incluindo aqueles com alíquota atual equivalente a zero que tenham sua alíquota majorada, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis, contados da data de disponibilização de comunicado neste sentido. **Para mais informações, veja a seção "*Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – Na medida que não será admitida a distribuição parcial no âmbito da Oferta, é possível que a Oferta venha a ser cancelada caso não haja investidores suficientes interessados em adquirir a totalidade das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares) até a conclusão do Procedimento de* Bookbuilding", na página 101 deste Prospecto.**

Evento de Fixação do Preço em Valor Inferior à Faixa Indicativa	Fixação do Preço por Ação em montante abaixo de 20% (vinte por cento) do preço inicialmente indicado, considerando um Preço por Ação que seja o resultado da aplicação de 20% (vinte por cento) sobre o valor máximo da Faixa Indicativa, sendo que o valor resultante desta aplicação de 20% (vinte por cento) deverá ser descontado do valor mínimo da Faixa Indicativa, nos termos do artigo 6º do Anexo II do Código ANBIMA e do item 21 do Ofício-Circular CVM/SRE 01/21, de 1 de março de 2021 ("Ofício-Circular CVM/SRE"). No caso de ocorrência de Evento de Fixação do Preço em Valor Inferior à Faixa Indicativa, os Investidores Não Institucionais poderão desistir de seus respectivos Pedidos de Reserva sem quaisquer ônus.
Faixa Indicativa	A faixa indicativa do Preço por Ação apresentada na capa deste Prospecto, a ser fixada após a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*. Estima-se que o Preço por Ação estará situado entre R$[•] e R$[•], podendo, no entanto, ser fixado acima ou abaixo dessa faixa indicativa, a qual é meramente indicativa.
Fatores de Risco	**Para uma descrição de certos fatores de risco relacionados à subscrição/aquisição das Ações que devem ser considerados na tomada da decisão de investimento, os investidores devem ler as seções "Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco da Companhia" e "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações", a partir das páginas 20 e 97 deste Prospecto, respectivamente, bem como os Fatores de Risco descritos na seção "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência, a partir da página 571 deste Prospecto, para ciência dos riscos que devem ser considerados antes de investir nas Ações.**
Garantia Firme de Liquidação	A garantia firme de liquidação consiste na obrigação individual e não solidária dos Coordenadores da Oferta, observado o disposto no Contrato de Colocação, de integralizar/liquidar as Ações (considerando as Ações Adicionais, mas sem considerar as Ações Suplementares) que tenham sido subscritas/adquiridas, porém não integralizadas/liquidadas, no Brasil, pelos seus respectivos investidores na Data de Liquidação, na proporção e até o limite individual de garantia firme de liquidação prestada por cada um dos Coordenadores da Oferta, nos termos do Contrato de Colocação. A garantia firme de liquidação é vinculante a partir do momento em que, cumulativamente, for concluído o Procedimento de *Bookbuilding*, forem concedidos os registros da Companhia como emissora de valores mobiliários sob a categoria "A" e da Oferta pela CVM, assinados o Contrato de Colocação e o Contrato de Colocação Internacional e cumpridas as condições suspensivas neles previstas, disponibilizado o Prospecto Definitivo e divulgado o Anúncio de Início.

Caso as Ações objeto de garantia firme de liquidação efetivamente subscritas/adquiridas por investidores não sejam totalmente integralizadas/liquidadas por estes até a Data de Liquidação, cada Coordenador da Oferta, observado o disposto no Contrato de Colocação, subscreverá/adquirirá, na Data de Liquidação, pelo Preço por Ação, na proporção e até o limite individual da garantia firme de liquidação prestada por cada um dos Coordenadores da Oferta, de forma individual e não solidária, a totalidade do saldo resultante da diferença entre (i) o número de Ações objeto da garantia firme de liquidação prestada pelos Coordenadores da Oferta, nos termos do Contrato de Colocação; e (ii) o número de Ações objeto da garantia firme de liquidação efetivamente subscritas/adquiridas e integralizadas/liquidadas, no Brasil, por investidores no mercado, multiplicada pelo Preço por Ação.

Para os fins do disposto no item 5 do Anexo VI da Instrução CVM 400, em caso de exercício da garantia firme de liquidação, caso os Coordenadores da Oferta, por si ou por suas afiliadas, nos termos do Contrato de Colocação, tenham interesse em vender tais Ações antes da divulgação do Anúncio de Encerramento, o preço de venda dessas Ações será o preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia, limitado ao Preço por Ação, sendo certo, entretanto, que as operações realizadas em decorrência das Atividades de Estabilização não estarão sujeitas a tais limites.

Inadequação da Oferta

O investimento nas Ações representa um investimento de risco, pois é um investimento em renda variável e, assim, os investidores que pretendam investir nas Ações estão sujeitos a perdas patrimoniais e riscos, inclusive aqueles relacionados às Ações, à Companhia, ao setor em que atua, aos seus acionistas e ao ambiente macroeconômico do Brasil, descritos neste Prospecto e no Formulário de Referência, e que devem ser cuidadosamente considerados antes da tomada de decisão de investimento. O investimento em Ações não é, portanto, adequado a investidores avessos aos riscos relacionados à volatilidade do mercado de capitais. Ainda assim, não há qualquer classe ou categoria de investidor que esteja proibida por lei de adquirir Ações ou com relação à qual o investimento em Ações seria, no entendimento da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, inadequado.

Para uma descrição de certos fatores de risco relacionados à subscrição/aquisição das Ações que devem ser considerados na tomada da decisão de investimento, os investidores devem ler as seções "Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco da Companhia" e "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações", a partir das páginas 20 e 97 deste Prospecto, respectivamente, bem como os Fatores de Risco descritos na seção "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência, a partir da página 571 deste Prospecto, para ciência dos riscos que devem ser considerados antes de investir nas Ações.

Instituições Consorciadas

Instituições consorciadas autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro, credenciadas junto à B3 e convidadas a participar da Oferta por meio da adesão à carta convite a ser disponibilizada pelo Coordenador Líder para efetuar, exclusivamente, esforços de colocação das Ações junto a Investidores Não Institucionais.

Instituições Participantes da Oferta

Coordenadores da Oferta e Instituições Consorciadas, considerados em conjunto.

Instrumentos de *Lock-up*

Acordos de Restrição à Venda de Ações ordinárias de emissão da Companhia assinados pela Companhia, seus Administradores e Acionistas Vendedores.

Investidores Estrangeiros

Os (i) investidores institucionais qualificados (*qualified institutional buyers*), residentes e domiciliados nos Estados Unidos, conforme definidos na Regra 144A, editada pela SEC, em operações isentas de registro nos Estados Unidos, previstas no *Securities Act* e nos regulamentos editados ao amparo do *Securities Act*, bem como nos termos de quaisquer outras regras federais e estaduais dos Estados Unidos sobre títulos e valores mobiliários; e (ii) nos demais países, que não os Estados Unidos e o Brasil, os investidores que sejam considerados não residentes ou domiciliados nos Estados Unidos ou constituídos de acordo com as leis deste país (*non-U.S. persons*), nos termos do Regulamento S, no âmbito do *Securities Act*, e observada a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor, em ambos os casos, desde que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento da Lei 4.131, da Resolução 4.373 e da Resolução CVM 13, sem a necessidade, para tanto, da solicitação e obtenção de registro de distribuição e colocação das Ações em agência ou órgão regulador do mercado de capitais de outro país,

Investidores Institucionais	Investidores pessoas físicas e jurídicas e clubes de investimento registrados na B3, nos termos da regulamentação em vigor, em qualquer caso, que não sejam considerados Investidores Não Institucionais, cujas intenções específicas ou globais de investimento excedam R$1.000.000,00 (um milhão de reais), além de fundos de investimentos, fundos de pensão, entidades administradoras de recursos de terceiros registradas na CVM, entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central, condomínios destinados à aplicação em carteira de títulos e valores mobiliários registrados na CVM e/ou na B3, seguradoras, entidades abertas e fechadas de previdência complementar e de capitalização, investidores qualificados e profissionais nos termos da regulamentação da CVM, em todos os casos, residentes e domiciliados ou com sede no Brasil (inexistindo para estes valores mínimo ou máximo de investimento), nos termos da Resolução CVM 30, em todos os casos, residentes, domiciliados ou com sede no Brasil, bem como os Investidores Estrangeiros.
Investidores Não Institucionais	Os Investidores *Private* e os Investidores de Varejo, considerados em conjunto.
Investidores *Private*	Investidores pessoas físicas e jurídicas residentes, domiciliados ou com sede no Brasil, e clubes de investimento registrados na B3, em todos os casos, que (i) sejam considerados investidores qualificados nos termos da regulamentação da CVM, (ii) que não sejam considerados Investidores de Varejo, e (iii) que realizem pedidos de investimento durante o Período de Reserva no âmbito da Oferta do Segmento *Private*, observados os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores *Private*.
Investidores *Private Lock-up*	Investidores *Private* que realizarem seus investimentos, no âmbito da Oferta do Segmento *Private Lock-up*, de forma direta, durante o Período de Reserva ou durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, e que concordarem, em seus respectivos Pedidos de Reserva, com o *Lock-up* do Segmento *Private*.
Investidores *Private Sem Lock-up*	Investidores *Private* que realizarem seus investimentos, no âmbito da Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up*, de forma direta, durante o Período de Reserva ou durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, e que não aderirem, em seus respectivos Pedidos de Reserva, com o *Lock-up* do Segmento *Private*.
Investidores de Varejo	Investidores pessoas físicas e jurídicas residentes, domiciliados ou com sede no Brasil e clubes de investimento registrados na B3, que realizem pedidos de investimento durante o Período de Reserva no âmbito da Oferta de Varejo, observados os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores de Varejo.

Investidores de Varejo *Lock-up*	Investidores de Varejo que realizarem seus investimentos, no âmbito da Oferta de Varejo *Lock-up*, de forma direta, durante o Período de Reserva ou durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, e que concordarem, em seus respectivos Pedidos de Reserva, com o *Lock-up* da Oferta de Varejo.
Investidores de Varejo Sem *Lock-up*	Investidores de Varejo que realizarem seus investimentos, no âmbito da Oferta de Varejo Sem *Lock-up*, de forma direta, durante o Período de Reserva ou durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, e que não aderirem, em seus respectivos Pedidos de Reserva, com o *Lock-up* da Oferta de Varejo.
***Lock-up* da Oferta de Varejo**	Os Investidores de Varejo *Lock-up* não poderão, pelo prazo de 45 (quarenta e cinco) dias contados da data de divulgação do Anúncio de Início, oferecer, vender, alugar (emprestar), contratar a venda, Ações que adquirirem no âmbito da Oferta de Varejo. Dessa forma, como condição para a participação na alocação prioritária da Oferta de Varejo *Lock-up*, cada Investidor Não Institucional da Oferta de Varejo *Lock-up*, ao realizar seu Pedido de Reserva, estará autorizando seu agente de custódia na Central Depositária gerida pela B3 a depositar tais Ações para a carteira mantida pela Central Depositária gerida pela B3 exclusivamente para este fim. Em qualquer hipótese, tais Ações ficarão bloqueadas na Central Depositária gerida pela B3 até o encerramento do prazo de 45 (quarenta e cinco) dias de *Lock-up* da Oferta de Varejo. Não obstante o *Lock-up* da Oferta de Varejo, as Ações adquiridas no âmbito da Oferta de Varejo poderão ser outorgadas em garantia da Câmara de Compensação e Liquidação da B3, caso as Ações venham a ser consideradas elegíveis para depósito de garantia, de acordo com os normativos da B3, independentemente das restrições mencionadas acima. Neste caso, a Câmara de Compensação e Liquidação da B3 estará autorizada a desbloquear as Ações adquiridas no âmbito da Oferta de Varejo que foram depositadas em garantia para fins de excussão da garantia, nos termos dos normativos da B3. Para maiores informações, veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – Os Investidores de Varejo *Lock-up* ou Investidores *Private Lock-up*, diante da impossibilidade da transferir, emprestar, onerar, dar em garantia ou permutar, de forma direta ou indireta, a totalidade das ações ordinárias de emissão da Companhia de sua titularidade após a liquidação da Oferta, poderão incorrer em perdas em determinadas situações", na página 100 deste Prospecto Preliminar.
Lock-up* do Segmento *Private	Os Investidores *Private Lock-up* não poderão, pelo prazo de 90 (noventa) dias contados da data de divulgação do Anúncio de Início, oferecer, vender, alugar (emprestar), contratar a venda, Ações que adquirirem no âmbito da Oferta do Segmento *Private Lock-up*.

Dessa forma, como condição para a participação na Oferta do Segmento *Private Lock-up*, cada Investidor *Private Lock-up*, ao realizar seu Pedido de Reserva, estará autorizando seu agente de custódia na Central Depositária gerida pela B3 a depositar tais Ações para a carteira mantida pela Central Depositária gerida pela B3 exclusivamente para este fim. Em qualquer hipótese, tais Ações ficarão bloqueadas na Central Depositária gerida pela B3 até o encerramento do *Lock-up* do Segmento *Private*. Não obstante o Lockup do Segmento *Private*, as Ações adquiridas no âmbito da Oferta do Segmento *Private Lock-up* poderão ser outorgadas em garantia da Câmara de Compensação e Liquidação da B3, caso as Ações venham a ser consideradas elegíveis para depósito de garantia, de acordo com os normativos da B3, independentemente das restrições mencionadas acima. Neste caso, a Câmara de Compensação e Liquidação da B3 estará autorizada a desbloquear as Ações adquiridas no âmbito da Oferta do Segmento *Private* que foram depositadas em garantia para fins de excussão da garantia, nos termos dos normativos da B3. Para maiores informações, veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – Os Investidores de Varejo *Lock-up* ou Investidores *Private Lock-up*, diante da impossibilidade da transferir, emprestar, onerar, dar em garantia ou permutar, de forma direta ou indireta, a totalidade das ações ordinárias de emissão da Companhia de sua titularidade após a liquidação da Oferta, poderão incorrer em perdas em determinadas situações", na página 100 deste Prospecto Preliminar.

Oferta

A Oferta Primária e a Oferta Secundária, consideradas em conjunto.

Oferta de Varejo

Oferta destinada aos Investidores de Varejo que realizarem solicitação de reserva antecipada mediante o preenchimento do Pedido de Reserva junto a uma única Instituição Consorciada, observado o montante de, no mínimo, 10% (dez por cento) da totalidade das Ações, considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares, e de, no máximo, 20% (vinte por cento) da totalidade das Ações, considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares, será destinado, prioritariamente, à colocação pública junto a Investidores de Varejo que tenham realizado Pedido de Reserva.

Oferta de Varejo *Lock-up*

No contexto da Oferta de Varejo, a distribuição pública aos Investidores de Varejo *Lock-up*, sendo certo que, caso haja demanda de Investidores de Varejo *Lock-up* (i) de até 7% (sete por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 7% (sete por cento) do total das Ações, a alocação, respeitado o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio.

Oferta de Varejo Sem *Lock-up*	No contexto da Oferta de Varejo, a distribuição pública aos Investidores de Varejo Sem *Lock-up*, sendo certo que, caso haja demanda de Investidores de Varejo Sem *Lock-up* de (i) de até 3% (três por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 3% (três por cento) do total das Ações, a alocação, respeitado o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio.
Oferta do Segmento *Private*	Oferta aos Investidores *Private*, no montante máximo de 10% (dez por cento) das Ações (considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), a qual compreende a Oferta do Segmento *Private Lock-up* e Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up*.
Oferta do Segmento *Private Lock-up*	No contexto da Oferta do Segmento *Private*, a distribuição pública aos Investidores *Private Lock-up*, sendo certo que, caso haja demanda de Investidores *Private Lock-up* (i) de até 1% (um por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 1% (um por cento) do total das Ações, a alocação, respeitado o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio.
Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up*	No contexto da Oferta do Segmento *Private*, a distribuição pública aos Investidores *Private* Sem *Lock-up*, sendo certo que, caso haja demanda de Investidores *Private* Sem *Lock-up* (i) de até 0,5% (meio por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 0,5% (meio por cento) do total das Ações, a alocação, respeitado o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio.
Oferta Institucional	Oferta destinada a Investidores Institucionais a ser realizada exclusivamente pelos Coordenadores da Oferta, no Brasil, e pelos Agentes de Colocação Internacional, no exterior, junto a Investidores Institucionais.
Oferta Não Institucional	Oferta de Varejo e a Oferta do Segmento *Private*, consideradas em conjunto.

Oferta Primária	A distribuição pública primária de, inicialmente, [•] ([•]) novas Ações (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), a ser realizada no Brasil em mercado de balcão não organizado, em conformidade com a Instrução CVM 400, por intermédio das Instituições Participantes da Oferta, incluindo esforços de colocação das Ações no exterior a serem realizados pelos Agentes de Colocação Internacional para Investidores Estrangeiros que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo Banco Central e/ou pela CVM.
Oferta Secundária	A distribuição pública secundária de, inicialmente, [•] ([•]) Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores, a ser realizada no Brasil em mercado de balcão não organizado, em conformidade com a Instrução CVM 400, por intermédio das Instituições Participantes da Oferta, incluindo esforços de colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares no exterior a serem realizados pelos Agentes de Colocação Internacional para Investidores Estrangeiros que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo Banco Central e/ou pela CVM.
Offering Memoranda	*Preliminary Offering Memorandum e Final Offering Memorandum*, conforme definidos no Contrato de Colocação Internacional, considerados em conjunto.
Opção de Ações Suplementares	Opção a ser outorgada no Contrato de Colocação pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores ao Agente Estabilizador, nos termos do artigo 24 da Instrução CVM 400, para colocação das Ações Suplementares, nas mesmas condições e preço das Ações inicialmente ofertadas, opção essa a ser exercida nos termos dos normativos aplicáveis, em especial, a Instrução CVM 400.
Pedido de Reserva	Formulário específico, celebrado em caráter irrevogável e irretratável, destinado à subscrição/aquisição das Ações no âmbito da Oferta Não Institucional, a ser preenchido pelos Investidores Não Institucionais ao realizarem solicitação de reservas antecipadas de Ações durante o Período de Reserva ou o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, conforme o caso, junto a uma única Instituição Consorciada.
Período de Reserva	Período compreendido entre [•] de [•] de 2021, inclusive, e [•] de [•] de 2021, inclusive, para formulação de Pedido de Reserva pelos Investidores Não Institucionais.
Período de Reserva para Pessoas Vinculadas	Período compreendido entre [•] de [•] de 2021, inclusive, e [•] de [•] de 2021, inclusive, data esta que antecedeu em pelo menos 7 (sete) dias úteis a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*, destinado à formulação de Pedido de Reserva pelos Investidores Não Institucionais que sejam considerados Pessoas Vinculadas.

Pessoas Vinculadas	Investidores que sejam, nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400 e do artigo 2º, inciso XII da Resolução CVM 35: (i) controladores e/ou administradores da Companhia e/ou dos Acionistas Vendedores e/ou outras pessoas vinculadas à emissão e distribuição das Ações, bem como seus cônjuges ou companheiros, seus ascendentes, descendentes e colaterais até o 2º grau; (ii) controladores e/ou administradores das Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional; (iii) empregados, operadores e demais prepostos das Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional diretamente envolvidos na estruturação da Oferta; (iv) agentes autônomos que prestem serviços às Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional desde que diretamente envolvidos na Oferta; (v) demais profissionais que mantenham, com as Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional, contrato de prestação de serviços diretamente relacionados à atividade de intermediação ou de suporte operacional atinentes à Oferta; (vi) sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelas Instituições Participantes da Oferta ou por pessoas a elas vinculadas, desde que diretamente envolvidas na Oferta; (vii) cônjuges ou companheiros, ascendentes, filhos menores e colaterais até o 2° grau das pessoas mencionadas nos itens (ii) a (v) acima; e (viii) clubes e fundos de investimento cuja maioria das cotas pertença a Pessoas Vinculadas, salvo se geridos discricionariamente por terceiros não vinculados.
Prazo de Distribuição	Prazo para distribuição das Ações que se encerrará (i) em até seis meses contados da data de divulgação do Anúncio de Início, conforme previsto no artigo 18 da Instrução CVM 400; ou (ii) na data de divulgação do Anúncio de Encerramento, o que ocorrer primeiro.
Preço por Ação	No contexto da Oferta, estima-se que o Preço por Ação estará situado na Faixa Indicativa. O preço de subscrição ou aquisição, conforme o caso, por Ação, será fixado após a realização do Procedimento de *Bookbuilding*, e terá como parâmetro as indicações de interesse em função da qualidade e quantidade de demanda (por volume e preço) por Ação coletada junta a Investidores Institucionais durante o Procedimento de *Bookbuilding*. A escolha do critério de determinação do Preço por Ação é justificável na medida em que tal Procedimento de *Bookbuilding*, reflete o valor pelo qual os Investidores Institucionais apresentarão suas intenções de investimento no contexto da Oferta e, portanto, não haverá diluição injustificada dos atuais acionistas da Companhia, nos termos do artigo 170, §1º, inciso III, da Lei das Sociedades por Ações**. Os Investidores Não Institucionais não participarão do Procedimento de *Bookbuilding* e, portanto, não participarão do processo de determinação do Preço por Ação.**

Procedimento de *Bookbuilding*

Procedimento de coleta de intenções de investimento a ser realizado com Investidores Institucionais pelos Coordenadores da Oferta, no Brasil, e pelos Agentes de Colocação Internacional, no exterior, conforme previsto no artigo 23, §1º, e no artigo 44 da Instrução CVM 400.

Poderá ser aceita a participação de Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas no Procedimento de *Bookbuilding*, mediante a coleta de intenções de investimento, até o limite máximo de 20% (vinte por cento) das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares). Nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400, caso seja verificado excesso de demanda superior a 1/3 das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), não será permitida a colocação, pelos Coordenadores da Oferta, de Ações junto a Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas, sendo as respectivas intenções de investimento automaticamente canceladas. Os Pedidos de Reserva feitos por Investidores Não Institucionais no Período de Reserva para Pessoas Vinculadas não serão cancelados. A participação de Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas no Procedimento de *Bookbuilding* poderá impactar adversamente a formação do Preço por Ação e o investimento nas Ações por Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas poderá resultar em redução da liquidez das ações de emissão da Companhia no mercado secundário. **Para mais informações, veja seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A participação de Investidores Institucionais que sejam consideradas Pessoas Vinculadas no Procedimento de *Bookbuilding* poderá afetar adversamente a formação do Preço por Ação, e o investimento nas Ações por Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas poderá resultar na redução da liquidez das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado secundário", na página 100 deste Prospecto Preliminar.**

Os investimentos realizados pelas pessoas mencionadas no artigo 48 da Instrução CVM 400 para proteção (*hedge*) em operações com derivativos contratadas com terceiros, tendo as ações ordinárias de emissão da Companhia como referência são permitidas na forma do artigo 48 da Instrução CVM 400 e não serão considerados investimentos realizados por Pessoas Vinculadas no âmbito da Oferta para os fins do artigo 55 da Instrução CVM 400, desde que tais terceiros não sejam Pessoas Vinculadas e se enquadrem dentre as outras exceções previstas no artigo 48, inciso II, da Instrução CVM 400.

Prospecto Definitivo

O Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A., incluindo o Formulário de Referência e demais documentos a ele anexos.

Prospecto ou Prospecto Preliminar	Este Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A., incluindo o Formulário de Referência, elaborado nos termos da Instrução CVM 400 e do Código ANBIMA, bem como de seus anexos e eventuais aditamentos ou suplementos.
Prospectos	Este Prospecto Preliminar e o Prospecto Definitivo, considerados em conjunto.
Público Alvo da Oferta	Os Investidores Não Institucionais e os Investidores Institucionais.
Registros da Oferta	O pedido de registro da Oferta Primária e da Oferta Secundária foi protocolado pela Companhia, pelos Acionistas Vendedores e pelo Coordenador Líder perante a CVM em [•] de [•] de 2021, estando a presente Oferta sujeita a prévio registro na CVM. Mais informações sobre a Oferta poderão ser obtidas junto às Instituições Participantes da Oferta, nos endereços indicados na seção "Informações Adicionais" na página 73 deste Prospecto.
Restrição à Venda de Ações (*Lock-up*)	A Companhia, os Acionistas Vendedores e os Administradores obrigar-se-ão perante os Coordenadores da Oferta e os Agentes de Colocação Internacional a celebrar os Instrumentos de *Lock-up*, pelo período de 180 (cento e oitenta) dias contados da data de disponibilização do Anúncio de Início e observadas as exceções previstas no Contrato de Colocação Internacional e/ou nos respectivos Instrumentos de *Lock-up*, por meio dos quais estes não poderão efetuar, direta ou indiretamente, (i) ofertar, vender, contratar a venda, empenhar ou de outro modo dispor dos valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*; (ii) ofertar, vender, emitir, contratar a venda, contratar a compra ou outorgar quaisquer opções, ou valores mobiliários conversíveis ou permutáveis por ações, ou realizar qualquer operação que teriam mesmo efeito;; (iii) celebrar qualquer contrato de swap, *hedge* ou qualquer acordo que transfira a outros, no todo ou em parte, quaisquer dos resultados econômicos decorrentes da titularidade dos valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*; ou (iv) divulgar publicamente a intenção de efetuar qualquer operação especificada nos itens (i) a (iii). A vedação não se aplicará nas hipóteses descritas no artigo 48, inciso II da Instrução CVM 400, assim como nas hipóteses descritas nos Instrumentos de *Lock-up*.
Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva	Os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores *Private* e os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores de Varejo, considerados em conjunto.

Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores *Private*	O valor mínimo de pedido de investimento superior a R$1.000.000,00 (um milhão reais) e o valor máximo de pedido de investimento de R$10.000.000,00 (dez milhões de reais), nos termos da Resolução CVM 30, aplicável aos Investidores *Private* no âmbito da Oferta do Segmento *Private*.
Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores de Varejo	O valor mínimo de pedido de investimento de R$3.000,00 (três mil reais) e o valor máximo de pedido de investimento de R$1.000.000,00 (um milhão de reais), nos termos da Resolução CVM 30, aplicável aos Investidores de Varejo no âmbito da Oferta de Varejo.
Valor Total da Oferta Primária	R$[•], considerando o Preço por Ação, que é o ponto médio da Faixa Indicativa, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares.

INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

Composição do capital social

Na data deste Prospecto, o capital social da Companhia é de R$722.964.295,97, totalmente subscrito e integralizado, representado por 31.724.641 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Nos termos do Estatuto Social, a Companhia fica autorizada a aumentar o capital social mediante deliberação do Conselho de Administração e independente de reforma estatutária, até o limite de R$45.000.000,00, por deliberação do Conselho de Administração, a quem competirá estabelecer as condições da emissão, inclusive, preço, quantidade, prazo e as condições de sua integralização, assim como a exclusão do direito de preferência dos atuais acionistas da Companhia.

O quadro abaixo indica a composição do capital social da Companhia, integralmente subscrito e integralizado na data deste Prospecto, e a previsão para após a conclusão da Oferta, considerando os efeitos da eventual colocação das Ações, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares:

	Antes da Oferta		**Após a Oferta**	
	Quantidade	**Valor**	**Quantidade**	**Valor[(1)(2)]**
		(R$)		
Ações ordinárias.....	31.724.641	722.964.295,97	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**722.964.295,97**	[•]	[•]

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa, que é meramente indicativa.
(2) Sem dedução de comissões e despesas da Oferta, tributos e outras retenções. Valores estimados e, portanto, sujeitos a alterações.

O quadro abaixo indica a composição do capital social da Companhia, integralmente subscrito e integralizado na data deste Prospecto, e a previsão para após a conclusão da Oferta, considerando os efeitos da eventual colocação das Ações, considerando a colocação das Ações Adicionais e sem considerar as Ações Suplementares:

	Antes da Oferta		**Após a Oferta**	
	Quantidade	**Valor**	**Quantidade**	**Valor[(1)(2)]**
		(R$)		
Ações ordinárias.....	31.724.641	722.964.295,97	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**722.964.295,97**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa, que é meramente indicativa.
(2) Sem dedução de comissões e despesas da Oferta, tributos e outras retenções. Valores estimados e, portanto, sujeitos a alterações.

O quadro abaixo indica a composição do capital social da Companhia, integralmente subscrito e integralizado na data deste Prospecto, e a previsão para após a conclusão da Oferta, considerando os efeitos da eventual colocação das Ações, sem considerar a colocação das Ações Suplementares e considerando a colocação das Ações Adicionais:

	Antes da Oferta		**Após a Oferta**	
	Quantidade	**Valor**	**Quantidade**	**Valor[(1)(2)]**
		(R$)		
Ações ordinárias.....	31.724.641	722.964.295,97	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**722.964.295,97**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa, que é meramente indicativa.
(2) Sem dedução de comissões e despesas da Oferta, tributos e outras retenções. Valores estimados e, portanto, sujeitos a alterações.

O quadro abaixo indica a composição do capital social da Companhia, integralmente subscrito e integralizado na data deste Prospecto, e a previsão para após a conclusão da Oferta, considerando os efeitos da eventual colocação das Ações bem como considerando a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares:

	Antes da Oferta		Após a Oferta	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor[(1)(2)]
		(R$)		
Ações ordinárias.....	31.724.641	722.964.295,97	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**722.964.295,97**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa, que é meramente indicativa.
(2) Sem dedução de comissões e despesas da Oferta, tributos e outras retenções. Valores estimados e, portanto, sujeitos a alterações.

[A composição do capital social não será impactada pela eventual colocação das Ações Adicionais e/ou das Ações Suplementares.]

Principais acionistas, Administradores e Acionistas Vendedores

Os quadros abaixo indicam a quantidade de ações ordinárias de emissão da Companhia detidas pelos acionistas titulares de ações ordinárias de emissão da Companhia, pelos Acionistas Vendedores e pelos membros da Administração, na data deste Prospecto e a previsão para após a conclusão da Oferta.

Na hipótese de colocação total das Ações inicialmente ofertadas, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares:

	Antes da Oferta		Após a Oferta	
	Ações Ordinárias	%	Ações Ordinárias	%
Luiz Renato Durski Junior.....	20.553.044	64,79	[•]	[•]
Ariel Leonardo Szwarc	1.148.215	3,62	[•]	[•]
Kethlen Ferreira Ribas Durski.....	459.285	1,45	[•]	[•]
Luiz Adriano Urbanski	229.643	0,72	[•]	[•]
Rafael de Oliveira Mello	229.643	0,72	[•]	[•]
Nicolas R. Gorguet.....	229.643	0,72	[•]	[•]
Murillo Piloto Proença.....	114.821	0,36	[•]	[•]
Madrid Fundo de Investimento	8.760.347	27,61	[•]	[•]
Ações em Circulação.....	0	0,00	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**100,00**	[•]	**100,0**

(1) Para uma descrição mais detalhada sobre nossos acionistas, ou grupo de acionistas, titulares de mais de 5% do nosso capital social, inclusive sua composição societária, ver seção “15. Controle”, no Formulário de Referência, na página 817 deste Prospecto.

Na hipótese de colocação total das Ações inicialmente ofertadas, considerando colocação das Ações Adicionais e sem considerar a colocação das Ações Suplementares:

	Antes da Oferta		Após a Oferta	
	Ações Ordinárias	%	Ações Ordinárias	%
Luiz Renato Durski Junior.....	20.553.044	64,79	[•]	[•]
Ariel Leonardo Szwarc	1.148.215	3,62	[•]	[•]
Kethlen Ferreira Ribas Durski.....	459.285	1,45	[•]	[•]
Luiz Adriano Urbanski	229.643	0,72	[•]	[•]
Rafael de Oliveira Mello	229.643	0,72	[•]	[•]
Nicolas R. Gorguet.....	229.643	0,72	[•]	[•]
Murillo Piloto Proença.....	114.821	0,36	[•]	[•]
Madrid Fundo de Investimento	8.760.347	27,61	[•]	[•]
Ações em Circulação.....	0	0,00	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**100,00**	[•]	**100,0**

(1) Para uma descrição mais detalhada sobre nossos acionistas, ou grupo de acionistas, titulares de mais de 5% do nosso capital social, inclusive sua composição societária, ver seção “15. Controle”, no Formulário de Referência, na página 817 deste Prospecto.

Na hipótese de colocação total das Ações inicialmente ofertadas, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e considerando a colocação das Ações Suplementares:

	Antes da Oferta		Após a Oferta	
	Ações Ordinárias	**%**	**Ações Ordinárias**	**%**
Luiz Renato Durski Junior	20.553.044	64,79	[•]	[•]
Ariel Leonardo Szwarc	1.148.215	3,62	[•]	[•]
Kethlen Ferreira Ribas Durski	459.285	1,45	[•]	[•]
Luiz Adriano Urbanski	229.643	0,72	[•]	[•]
Rafael de Oliveira Mello	229.643	0,72	[•]	[•]
Nicolas R. Gorguet	229.643	0,72	[•]	[•]
Murillo Piloto Proença	114.821	0,36	[•]	[•]
Madrid Fundo de Investimento	8.760.347	27,61	[•]	[•]
Ações em Circulação	0	0,00	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**100,00**	[•]	**100,0**

(1) Para uma descrição mais detalhada sobre nossos acionistas, ou grupo de acionistas, titulares de mais de 5% do nosso capital social, inclusive sua composição societária, ver seção "15. Controle", no Formulário de Referência, na página 817 deste Prospecto.

Na hipótese de colocação total das Ações inicialmente ofertadas, considerando a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares:

	Antes da Oferta		Após a Oferta	
	Ações Ordinárias	**%**	**Ações Ordinárias**	**%**
Luiz Renato Durski Junior	20.553.044	64,79	[•]	[•]
Ariel Leonardo Szwarc	1.148.215	3,62	[•]	[•]
Kethlen Ferreira Ribas Durski	459.285	1,45	[•]	[•]
Luiz Adriano Urbanski	229.643	0,72	[•]	[•]
Rafael de Oliveira Mello	229.643	0,72	[•]	[•]
Nicolas R. Gorguet	229.643	0,72	[•]	[•]
Murillo Piloto Proença	114.821	0,36	[•]	[•]
Madrid Fundo de Investimento	8.760.347	27,61	[•]	[•]
Ações em Circulação	0	0,00	[•]	[•]
Total	**31.724.641**	**100,00**	[•]	**100,0**

(1) Para uma descrição mais detalhada sobre nossos acionistas, ou grupo de acionistas, titulares de mais de 5% do nosso capital social, inclusive sua composição societária, ver seção "15. Controle", no Formulário de Referência, na página 817 deste Prospecto.

Identificação dos Acionistas Vendedores, quantidade de ações ofertadas, montante e recursos líquidos

Segue abaixo descrição dos Acionistas Vendedores:

Luiz Renato Durski Junior, brasileiro, empresário, portador da Cédula de Identidade RG nº 7.034.756-3, inscrito no CPF sob o nº 427.369.519-72, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740.

Kethlen Ferreira Ribas Durski, brasileiro, casad, arquiteta, portador da Cédula de Identidade RG nº 5.521.047-0, inscrito no CPF sob o nº 024.714.679-03, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740.

Ariel Leonardo Szwarc, argentino, divorciado, empresário, portador do Registro nacional de Estrangeiro nº V320415N, inscrito no CPF sob o nº 009.295.549-57, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740.

Rafael de Oliveira Mello, brasileiro, casado, empresário, portador da Cédula de Identidade RG nº 6.003.395-1 SSP/PR, inscrito no CPF sob o nº 027.197.599-70, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740.

Nicolas Raymond Gorguet, francês, casado, bacharel em hotelaria, portador da Registro Nacional de Estrangeiro nº V674723-F, inscrito no CPF sob o nº 011.583.219-02, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740.

Murillo Piloto Proença, brasileiro, casado, analista de sistemas, portador da Cédula de Identidade RG nº 23.544.947-7, inscrito no CPF sob o nº 245.435.638-40, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740.

[Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, com sede na cidade de São Paulo, estado de São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 2055, 19º andar, CEP 01452-001, inscrita no CNPJ/ME sob o nº 27.467.768/0001-26].

A tabela abaixo apresenta a quantidade de Ações a serem alienadas pelos Acionistas Vendedores, por meio, se for o caso, da colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares:

	Quantidade[1]	**Montante (R$)**[2]	**Recursos Líquidos (R$)**[2][3]
[•].....	[•]	[•]	[•]
Total	**[•]**	**[•]**	**[•]**

(1) Sendo [•] Ações Adicionais e [•] Ações Suplementares. Com base no Preço por Ação de R$[•], que é o preço médio da Faixa Indicativa, ressalvado, no entanto, que o Preço por Ação poderá ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa.
(2) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa, que é meramente indicativa.
(3) Sem dedução de comissões e despesas da Oferta, tributos e outras retenções. Valores estimados e, portanto, sujeitos a alterações.

Para informações adicionais, os investidores devem ler o item “15. Controle” do Formulário de Referência, na página 817 deste Prospecto.

Características Gerais da Oferta

Descrição da Oferta

A Oferta consistirá da Oferta Primária e da Oferta Secundária, e será realizada no Brasil, em mercado de balcão não organizado, em conformidade com a Instrução CVM 400, com o Código ANBIMA, com o Regulamento do Novo Mercado e demais normativos aplicáveis, sob a coordenação dos Coordenadores da Oferta, com a participação das Instituições Consorciadas.

Simultaneamente, no âmbito da Oferta, serão realizados esforços de colocação das Ações no exterior pelos Agentes de Colocação Internacional, em conformidade com o Contrato de Colocação Internacional, junto a Investidores Estrangeiros que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo BACEN e/ou pela CVM, sem a necessidade, para tanto, da solicitação e obtenção de registro de distribuição e colocação das Ações em agência ou órgão regulador do mercado de capitais de outro país, inclusive perante a SEC.

Nos termos do artigo 14, §2º, da Instrução CVM 400, até a data da disponibilização do Anúncio de Início, a quantidade de Ações inicialmente ofertada (sem considerar as Ações Suplementares) poderá, a critério da Companhia e dos Acionistas Vendedores, em comum acordo com os Coordenadores da Oferta, ser acrescida em até 20% (vinte por cento) do total de Ações inicialmente ofertado (sem considerar as Ações Suplementares), ou seja, em até [•] ([•]) Ações, sendo (i) no contexto da Oferta Primária, até [•] ([•]) novas Ações a serem emitidas pela Companhia, e (ii) no contexto da Oferta Secundária, até [•] ([•]) Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores, a serem por ele alienadas, nas mesmas condições e pelo mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas, sendo que, caso a Oferta Primária venha a ser acrescida das Ações Adicionais, serão inicialmente colocadas as Ações Adicionais da Oferta Secundária e posteriormente, se for o caso, as Ações Adicionais da Oferta Primária.

Nos termos do artigo 24 da Instrução CVM 400, a quantidade de Ações inicialmente ofertada (sem considerar as Ações Adicionais) poderá ser acrescida de um lote suplementar em percentual equivalente a até 15% (quinze por cento) do total das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais), ou seja, em até [•] ([•]) Ações, sendo (i) no contexto da Oferta Primária, até [•] ([•]) novas Ações a serem emitidas pela Companhia, e (ii) no contexto da Oferta Secundária, até [•] ([•]) Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores, nas mesmas condições e pelo mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas, conforme opção outorgada pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores ao Agente Estabilizador, nos termos do Contrato de Colocação, opção essa a ser exercida nos termos dos normativos aplicáveis, em especial, a Instrução CVM 400. O Agente Estabilizador terá o direito, a partir da data de assinatura do Contrato de Colocação, inclusive, e por um período de até 30 (trinta) dias contados da data de início da negociação das ações ordinárias de emissão da Companhia na B3, inclusive, de exercer a Opção de Ações Suplementares, no todo ou em parte, em uma ou mais vezes, após notificação, por escrito, aos demais Coordenadores da Oferta, desde que a decisão de sobrealocação das ações ordinárias de emissão da Companhia seja tomada em comum acordo entre o Agente Estabilizador e os demais Coordenadores da Oferta quando da fixação do Preço por Ação.

As Ações (exceto as Ações Suplementares) serão colocadas pelas Instituições Participantes da Oferta em regime de Garantia Firme de Liquidação. As Ações que forem objeto de esforços de colocação no exterior pelos Agentes de Colocação Internacional, junto a Investidores Estrangeiros, serão obrigatoriamente adquiridas e liquidadas no Brasil, em reais, nos termos do artigo 19, § 4º, da Lei do Mercado de Capitais.

A Oferta será registrada no Brasil junto à CVM, em conformidade com os procedimentos previstos na Instrução CVM 400. Exceto pelo registro na CVM, a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Coordenadores da Oferta não pretendem registrar a Oferta ou as Ações nos Estados Unidos ou em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país. As Ações não poderão ser objeto de ofertas nos Estados Unidos ou a pessoas consideradas *U.S. Persons*, conforme definido no *Securities Act*, exceto se registradas na SEC ou de acordo com uma isenção de registro do *Securities Act*.

Aprovações societárias

A realização da Oferta Primária, mediante aumento do capital social da Companhia, dentro do limite de capital autorizado previsto em seu estatuto social, com a exclusão do direito de preferência dos atuais acionistas da Companhia, nos termos do artigo 172, inciso I, da Lei das Sociedades por Ações, bem como seus termos e condições, foram aprovados em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 30 de julho de 2021, cuja ata [foi/será] registrada na JUCEPAR sob o nº [•] e [foi/será] publicada no DOEPR e no jornal "Diário dos Campos – Ponta Grossa" em [•] de [•] de 2021".

O Preço por Ação e o efetivo aumento de capital social da Companhia, dentro do limite do capital autorizado previsto em seu Estatuto Social, serão aprovados em reunião do Conselho de Administração a ser realizada entre a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding* e a concessão dos registros da Oferta pela CVM, cuja ata será devidamente registrada na JUCEPAR e publicada no jornal "Diário dos Campos – Ponta Grossa" na data de divulgação do Anúncio de Início e no DOEPR no dia útil seguinte à data de disponibilização do Anúncio de Início.

[A realização da Oferta Secundária pelo FIP Madrid, bem como seus termos e condições, inclusive no que se refere à fixação do Preço por Ação, foram aprovadas em reunião do Comitê de Investimento do FIP, realizada em [•] de [•] de 2021. O Preço por Ação será aprovado pelo FIP Madrid em reunião do Comitê de Investimento do FIP a ser realizada entre a conclusão do Procedimento de Bookbuilding e a concessão dos registros da Oferta pela CVM.]

Não será necessária qualquer aprovação societária em relação aos Acionistas Vendedores Pessoas Físicas para a participação na Oferta Secundária e à fixação do Preço por Ação.

Preço por Ação

No contexto da Oferta, estima-se que o Preço por Ação estará situado na Faixa Indicativa, podendo, no entanto, ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa. Na hipótese de o Preço por Ação ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, os Pedidos de Reserva serão normalmente considerados e processados, observada as condições de eficácia descritas neste Prospecto, exceto no caso de um Evento de Fixação do Preço no Valor Inferior à Faixa Indicativa, hipótese em que o Investidor Não Institucional poderá desistir do seu Pedido de Reserva.

O Preço por Ação será fixado após a conclusão do procedimento de coleta de intenções de investimento junto a Investidores Institucionais, a ser realizado no Brasil, pelos Coordenadores da Oferta, nos termos do Contrato de Colocação, e no exterior, pelos Agentes de Colocação Internacional, nos termos do Contrato de Colocação Internacional, em consonância com o disposto no artigo 23, §1º, e no artigo 44 da Instrução CVM 400 e terá como parâmetro as indicações de interesse em função da qualidade e quantidade de demanda (por volume e preço) por Ação coletada junto a Investidores Institucionais durante o Procedimento de *Bookbuilding*.

A escolha do critério de determinação do Preço por Ação é justificável, na medida em que tal Procedimento de *Bookbuilding* reflete o valor pelo qual os Investidores Institucionais apresentarão suas intenções de investimento no contexto da Oferta e, portanto, não haverá diluição injustificada dos atuais acionistas da Companhia, nos termos do artigo 170, §1º, inciso III, da Lei das Sociedades por Ações. Os Investidores Não Institucionais não participarão do Procedimento de *Bookbuilding* e, portanto, não participarão do processo de determinação do Preço por Ação.

Ações em Circulação (*Free Float*) após a Oferta

Antes da realização da Oferta não existiam ações ordinárias de emissão da Companhia em circulação no mercado. Após a realização da Oferta, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e o exercício da Opção de Ações Suplementares, estima-se que, aproximadamente, [•] ações ordinárias de emissão da Companhia, representativas de aproximadamente [•]% de seu capital social, estarão em circulação no mercado. Considerando a colocação da totalidade das Ações Adicionais e o exercício integral da Opção de Ações Suplementares, estima-se que, aproximadamente, [•] ações ordinárias de emissão da Companhia, representativas de aproximadamente [•]% do seu capital social, estarão em circulação no mercado. Para mais informações, veja seção “Informações sobre a Oferta – Composição do Capital Social” na página 44 deste Prospecto.

Custos de Distribuição

As taxas de registro da CVM, ANBIMA e B3 relativas à Oferta, as despesas com auditores, advogados, consultores da Companhia, bem como outras despesas descritas abaixo serão integralmente arcadas pela Companhia. As comissões, impostos, taxas e outras retenções sobre comissões serão pagas aos Coordenadores da Oferta pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações efetivamente colocadas.

A tabela abaixo indica as comissões e as despesas da Oferta, assumindo a colocação da totalidade das Ações inicialmente ofertadas, sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares:

Custos	**Valor[1]**	**% em Relação ao Valor Total da Oferta[13]**	**Valor por Ação**	**% em Relação ao Preço por Ação[1]**
	(R$)		*(R$)*	
Comissões da Oferta[2]				
Comissão de Coordenação[3]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Colocação[4]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Garantia Firme[5]	[•]	[•]	[•]	[•]
Remuneração de Incentivo[6]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Comissões	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Tributos relativos às Comissões[7]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas da Oferta	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Taxa de Registro na CVM[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro da B3[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro na ANBIMA[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Auditores Independentes[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Advogados e Consultores[9][10]	[•]	[•]	[•]	[•]
Publicidade da Oferta[11][12]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Despesas[13]	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Total de Comissões, Tributos e Despesas	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa. No contexto da presente Oferta, estima-se que o Preço por Ação estará situado entre R$[•] e R$[•], podendo, no entanto, ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa.

(2) Comissões a serem pagas aos Coordenadores da Oferta pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(3) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações efetivamente colocada, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(4) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações efetivamente colocada, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(5) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações efetivamente colocada, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(6) Percentual máximo para a Remuneração de Incentivo que, conforme descrita no Contrato de Colocação, constitui parte da remuneração a ser paga aos Coordenadores da Oferta a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia e dos Acionistas Vendedores. Os critérios utilizados na quantificação da Comissão de Incentivo são de ordem subjetiva, de aferição discricionária pela Companhia e para cada um dos Acionistas Vendedores tais como, atuação do coordenador durante a preparação, execução e conclusão da oferta no desempenho de suas atividades buscando o melhor resultado para os ofertantes.

(7) Inclui os impostos, taxas e outras retenções, os quais deverão ser pagos pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(8) As taxas de registro na CVM, taxa de registro da ANBIMA, despesas com auditores, bem como outras despesas da Oferta serão integralmente arcadas pela Companhia.

(9) Despesas estimadas dos consultores legais da Companhia e dos Coordenadores da Oferta, para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos assumidas exclusivamente pela Companhia.

(10) Os Acionistas Vendedores arcarão com as despesas relativas à seus assessores legais e consultores para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos.

(11) Incluídos os custos estimados com a apresentação para investidores (*roadshow*), que serão arcados integralmente pela Companhia.

(12) Incluídos os custos estimados com traduções, gráfica e outros, que serão arcados integralmente pela Companhia.

(13) Sem levar em consideração a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares.

A tabela abaixo indica as comissões e as despesas da Oferta, assumindo a colocação da totalidade das Ações inicialmente ofertadas, considerando as Ações Adicionais e sem considerar as Ações Suplementares:

Custos	**Valor[1]**	**% em Relação ao Valor Total da Oferta[13]**	**Valor por Ação**	**% em Relação ao Preço por Ação[1]**
	(R$)		*(R$)*	
Comissões da Oferta[2]				
Comissão de Coordenação[3]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Colocação[4]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Garantia Firme[5]	[•]	[•]	[•]	[•]
Remuneração de Incentivo[6]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Comissões	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Tributos relativos às Comissões[7]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas da Oferta	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Taxa de Registro na CVM[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro da B3[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro na ANBIMA[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Auditores Independentes[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Advogados e Consultores[9][10]	[•]	[•]	[•]	[•]
Publicidade da Oferta[11][12]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Despesas[13]	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Total de Comissões, Tributos e Despesas	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa. No contexto da presente Oferta, estima-se que o Preço por Ação estará situado entre R$[•] e R$[•], podendo, no entanto, ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa.

(2) Comissões a serem pagas aos Coordenadores da Oferta pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(3) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações efetivamente colocada, considerando a colocação das Ações Adicionais e sem considerar a colocação das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(4) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações efetivamente colocada, considerando a colocação das Ações Adicionais e sem considerar a colocação das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(5) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações efetivamente colocada, considerando a colocação das Ações Adicionais e sem considerar a colocação das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(6) Percentual máximo para a Remuneração de Incentivo que, conforme descrita no Contrato de Colocação, constitui parte da remuneração a ser paga aos Coordenadores da Oferta a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia e dos Acionistas Vendedores. Os critérios utilizados na quantificação da Comissão de Incentivo são de ordem subjetiva, de aferição discricionária pela Companhia e para cada um dos Acionistas Vendedores tais como, atuação do coordenador durante a preparação, execução e conclusão da oferta no desempenho de suas atividades buscando o melhor resultado para os ofertantes.

(7) Inclui os impostos, taxas e outras retenções, os quais deverão ser pagos pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(8) As taxas de registro na CVM, taxa de registro da ANBIMA, despesas com auditores, bem como outras despesas da Oferta serão integralmente arcadas pela Companhia.

(9) Despesas estimadas dos consultores legais da Companhia e dos Coordenadores da Oferta, para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos assumidas exclusivamente pela Companhia.

(10) Os Acionistas Vendedores arcarão com as despesas relativas à seus assessores legais e consultores para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos.

(11) Incluídos os custos estimados com a apresentação para investidores (*roadshow*), que serão arcados integralmente pela Companhia.

(12) Incluídos os custos estimados com traduções, gráfica e outros, que serão arcados integralmente pela Companhia.

(13) Considerando a colocação das Ações Adicionais e sem levar em consideração a colocação das Ações Suplementares.

A tabela abaixo indica as comissões e as despesas da Oferta, assumindo a colocação da totalidade das Ações inicialmente ofertadas, sem considerar as Ações Adicionais e considerando as Ações Suplementares:

Custos	**Valor[1]**	**% em Relação ao Valor Total da Oferta[13]**	**Valor por Ação**	**% em Relação ao Preço por Ação[1]**
	(R$)		*(R$)*	
Comissões da Oferta[2]				
Comissão de Coordenação[3]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Colocação[4]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Garantia Firme[5]	[•]	[•]	[•]	[•]
Remuneração de Incentivo[6]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Comissões	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Tributos relativos às Comissões[7]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas da Oferta	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Taxa de Registro na CVM[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro da B3[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro na ANBIMA[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Auditores Independentes[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Advogados e Consultores[9][10]	[•]	[•]	[•]	[•]
Publicidade da Oferta[11][12]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Despesas[13]	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Total de Comissões, Tributos e Despesas	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa. No contexto da presente Oferta, estima-se que o Preço por Ação estará situado entre R$[•] e R$[•], podendo, no entanto, ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa.

(2) Comissões a serem pagas aos Coordenadores da Oferta pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(3) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e considerando a colocação das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(4) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e considerando a colocação das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(5) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações, sem considerar a colocação das Ações Adicionais e considerando a colocação das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(6) Percentual máximo para a Remuneração de Incentivo que, conforme descrita no Contrato de Colocação, constitui parte da remuneração a ser paga aos Coordenadores da Oferta a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia e dos Acionistas Vendedores. Os critérios utilizados na quantificação da Comissão de Incentivo são de ordem subjetiva, de aferição discricionária pela Companhia e para cada um dos Acionistas Vendedores tais como, atuação do coordenador durante a preparação, execução e conclusão da oferta no desempenho de suas atividades buscando o melhor resultado para os ofertantes.

(7) Inclui os impostos, taxas e outras retenções, os quais deverão ser pagos pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(8) As taxas de registro na CVM, taxa de registro da ANBIMA, despesas com auditores, bem como outras despesas da Oferta serão integralmente arcadas pela Companhia.

(9) Despesas estimadas dos consultores legais da Companhia e dos Coordenadores da Oferta, para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos assumidas exclusivamente pela Companhia.

(10) Os Acionistas Vendedores arcarão com as despesas relativas à seus assessores legais e consultores para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos.

(11) Incluídos os custos estimados com a apresentação para investidores (*roadshow*), que serão arcados integralmente pela Companhia.

(12) Incluídos os custos estimados com traduções, gráfica e outros, que serão arcados integralmente pela Companhia.

(13) Considerando a colocação das Ações Suplementares e sem levar em consideração a colocação das Ações Adicionais.

A tabela abaixo indica as comissões e as despesas da Oferta, assumindo a colocação da totalidade das Ações inicialmente ofertadas, considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares:

Custos	Valor[1]	% em Relação ao Valor Total da Oferta	Valor por Ação	% em Relação ao Preço por Ação[1]
	(R$)		*(R$)*	
Comissões da Oferta[2]				
Comissão de Coordenação[3]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Colocação[4]	[•]	[•]	[•]	[•]
Comissão de Garantia Firme[5]	[•]	[•]	[•]	[•]
Remuneração de Incentivo[6]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Comissões	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Tributos relativos às Comissões[7]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas da Oferta	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Taxa de Registro na CVM[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro da B3[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Taxa de Registro na ANBIMA[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Auditores Independentes[8]	[•]	[•]	[•]	[•]
Despesas com Advogados e Consultores[9][10]	[•]	[•]	[•]	[•]
Publicidade da Oferta[11][12]	[•]	[•]	[•]	[•]
Total de Despesas	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**
Total de Comissões, Tributos e Despesas	**[•]**	**[•]**	**[•]**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•] que é o preço médio da Faixa Indicativa. No contexto da presente Oferta, estima-se que o Preço por Ação estará situado entre R$[•] e R$[•], podendo, no entanto, ser fixado acima ou abaixo da Faixa Indicativa, a qual é meramente indicativa.

(2) Comissões a serem pagas aos Coordenadores da Oferta pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(3) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações, considerando a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(4) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações, considerando a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(5) Corresponde a [•]% sobre o produto resultante da multiplicação entre (i) a quantidade total de Ações, considerando a colocação das Ações Adicionais e das Ações Suplementares; e (ii) o Preço por Ação.

(6) Percentual máximo para a Remuneração de Incentivo que, conforme descrita no Contrato de Colocação, constitui parte da remuneração a ser paga aos Coordenadores da Oferta a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia e dos Acionistas Vendedores. Os critérios utilizados na quantificação da Comissão de Incentivo são de ordem subjetiva, de aferição discricionária pela Companhia e para cada um dos Acionistas Vendedores tais como, atuação do coordenador durante a preparação, execução e conclusão da oferta no desempenho de suas atividades buscando o melhor resultado para os ofertantes.

(7) Inclui os impostos, taxas e outras retenções, os quais deverão ser pagos pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores, na proporção das Ações ofertadas por cada um deles.

(8) As taxas de registro na CVM, taxa de registro da ANBIMA, despesas com auditores, bem como outras despesas da Oferta serão integralmente arcadas pela Companhia.

(9) Despesas estimadas dos consultores legais da Companhia e dos Coordenadores da Oferta, para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos assumidas exclusivamente pela Companhia.

(10) Os Acionistas Vendedores arcarão com as despesas relativas à seus assessores legais e consultores para o direito brasileiro e para o direito dos Estados Unidos.

(11) Incluídos os custos estimados com a apresentação para investidores (*roadshow*), que serão arcados integralmente pela Companhia.

(12) Incluídos os custos estimados com traduções, gráfica e outros, que serão arcados integralmente pela Companhia.

Não há outra remuneração devida pela Companhia ou pelos Acionistas Vendedores às Instituições Participantes da Oferta (com exceção aos Coordenadores da Oferta, com relação a ganhos decorrentes da atividade de estabilização) ou aos Agentes de Colocação Internacional, exceto pela descrita acima, bem como não existe nenhum tipo de remuneração que dependa do Preço por Ação.

Instituições Participantes da Oferta

As Instituições Consorciadas serão convidadas pelos Coordenadores da Oferta, em nome da Companhia e dos Acionistas Vendedores, para participar da colocação das Ações.

Público Alvo

As Instituições Participantes da Oferta efetuarão a colocação das Ações para (i) Investidores Não Institucionais, em conformidade com os procedimentos previstos para a Oferta de Varejo e para a Oferta do Segmento *Private*, observados os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva; e (ii) Investidores Institucionais, no âmbito da Oferta Institucional.

Cronograma Estimado da Oferta

Abaixo um cronograma indicativo e tentativo das etapas da Oferta, informando seus principais eventos a partir do protocolo na CVM do pedido de registro da Oferta:

#	Eventos	Data[(1)]
1.	Protocolo do pedido de registro da Oferta na CVM	[•]
2.	Disponibilização do Aviso ao Mercado (sem logotipos das Instituições Consorciadas) Disponibilização deste Prospecto Preliminar	[•]
3.	Início das apresentações para potenciais investidores (*roadshow*) Início do Procedimento de *Bookbuilding*	[•]
4.	Nova disponibilização do Aviso ao Mercado (com logotipos das Instituições Consorciadas)	[•]
5.	Início do Período de Reserva Início do Período de Reserva para Pessoas Vinculadas	[•]
6.	Encerramento do Período de Reserva para Pessoas Vinculadas	[•]
7.	Encerramento do Período de Reserva	[•]
8.	Encerramento das apresentações para potenciais investidores (*roadshow*) Encerramento do Procedimento de *Bookbuilding* Fixação do Preço por Ação Aprovação do Preço por Ação Assinatura do Contrato de Colocação, do Contrato de Colocação Internacional e dos demais contratos relacionados à Oferta Início do prazo de exercício da Opção de Ações Suplementares	[•]
9.	Concessão dos registros da Oferta pela CVM Disponibilização do Anúncio de Início Disponibilização do Prospecto Definitivo	[•]
10.	Início de negociação das Ações no Novo Mercado	[•]
11.	Data de Liquidação	[•]
12.	Data limite do prazo de exercício da Opção de Ações Suplementares	[•]
13.	Data limite para a liquidação de Ações Suplementares	[•]
14.	Data de Encerramento do *Lock-up* da Oferta de Varejo	[•]
15	Data de Encerramento do *Lock-up* da Oferta do Segmento *Private*	[•]
16.	Data limite para a disponibilização do Anúncio de Encerramento	[•]

(1) Todas as datas futuras previstas são meramente indicativas e estão sujeitas a alterações, suspensões, antecipações ou prorrogações a critério da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta. Qualquer modificação no cronograma da distribuição deverá ser comunicada à CVM e poderá ser analisada como modificação da Oferta, seguindo o disposto nos artigos 25 e 27 da Instrução CVM 400. Ainda, caso ocorram alterações das circunstâncias, revogação ou modificação da Oferta, tal cronograma poderá ser alterado.

Será admitido o recebimento de reservas, a partir da data indicada no Aviso ao Mercado, para subscrição/aquisição das Ações que somente serão confirmadas pelo adquirente após o início do Prazo de Distribuição.

Na hipótese de suspensão, cancelamento, modificação ou revogação da Oferta, este cronograma será alterado nos termos da Instrução CVM 400. Quaisquer Anúncios de Retificação serão informados por meio de divulgação de Aviso ao Mercado nas páginas da rede mundial de computadores da Companhia, dos Acionistas Vendedores, dos Coordenadores da Oferta, das Instituições Participantes da Oferta, da B3 e da CVM. Para informações sobre “Procedimento de Distribuição na Oferta”, “Alteração das Circunstâncias, Revogação ou Modificação da Oferta”, “Suspensão ou Cancelamento da Oferta” e “Inadequação da Oferta” na página 68 deste Prospecto.

Para mais informações sobre os prazos, condições e preço de revenda no caso de alienação das Ações integralizadas/liquidadas pelos Coordenadores da Oferta, em decorrência do exercício da Garantia Firme de Liquidação, nos termos descritos no Contrato de Colocação, ver "Informações sobre a Oferta – Características Gerais da Oferta – Informações sobre a Garantia Firme de Liquidação" na página 70 deste Prospecto.

A Companhia, os Acionistas Vendedores e os Coordenadores da Oferta realizarão apresentações aos investidores (*roadshow*), no Brasil e no exterior, no período compreendido entre a data deste Prospecto e a data em que for determinado o Preço por Ação.

Procedimento da Oferta

As Instituições Participantes da Oferta realizarão a distribuição das Ações por meio de duas ofertas distintas, quais sejam a:

(i) Oferta Não Institucional, compreendendo a:

a. Oferta do Segmento *Private*; e

b. Oferta de Varejo;

(ii) Oferta Institucional.

Conforme descritas adiante, observado o disposto na Instrução CVM 400 e o esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado.

Os Coordenadores da Oferta, com a anuência da Companhia e dos Acionistas Vendedores, elaborarão plano de distribuição das Ações, nos termos do artigo 33, §3º, da Instrução CVM 400 e do Regulamento do Novo Mercado, no que diz respeito ao esforço de dispersão acionária, o qual levará em conta a criação de uma base acionária diversificada de acionistas e relações da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta com clientes e outras considerações de natureza comercial ou estratégica dos Coordenadores da Oferta, da Companhia e dos Acionistas Vendedores, observado que os Coordenadores da Oferta assegurarão (i) a adequação do investimento ao perfil de risco de seus clientes; (ii) o tratamento justo e equitativo a todos os investidores; e (iii) o recebimento prévio, pelas Instituições Participantes da Oferta, dos exemplares dos Prospectos para leitura obrigatória, de modo que suas eventuais dúvidas possam ser esclarecidas junto aos Coordenadores da Oferta.

O público alvo da Oferta consiste em:

(i) investidores pessoas físicas e jurídicas e clubes de investimentos registrados na B3 e que não sejam considerados investidores qualificados, nos termos da regulamentação em vigor, em qualquer caso, residentes e domiciliados ou com sede no Brasil, que realizaram Pedido de Reserva durante o Período de Reserva ou o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas no âmbito da Oferta de Varejo *Lock-up* e da Oferta de Varejo Sem *Lock-up*, conforme o caso, observados, para esses investidores, em qualquer hipótese, o valor mínimo de pedido de investimento de R$3.000,00 (três mil reais) e o valor máximo de pedido de investimento de R$1.000.000,00 (um milhão de reais), nos termos da Resolução CVM 30;

(ii) investidores pessoas físicas e jurídicas residentes, domiciliados ou com sede no Brasil, e clubes de investimento registrados na B3, em todos os casos, que (i) sejam considerados investidores qualificados nos termos da regulamentação da CVM, (ii) que não sejam considerados Investidores de Varejo, e (iii) que realizem pedidos de investimento durante o Período de Reserva no âmbito da Oferta do Segmento *Private Lock-up* e Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up*, observados, para esses investidores, em qualquer hipótese, o valor mínimo de pedido de investimento superior a R$1.000.000,00 (um milhão de reais) e o valor máximo de pedido de investimento de R$10.000.000,00 (dez milhões de reais), nos termos da Resolução CVM 30; e

(ii) investidores pessoas físicas e jurídicas e clubes de investimento registrados na B3, nos termos da regulamentação em vigor, em qualquer caso, que não sejam considerados Investidores Não Institucionais, cujas intenções específicas ou globais de investimento excedam R$1.000.000,00 (um milhão de reais), além de fundos de investimentos, fundos de pensão, entidades administradoras de recursos de terceiros registradas na CVM, entidades autorizadas a funcionar pelo BACEN, condomínios destinados à aplicação em carteira de títulos e valores mobiliários registrados na CVM e/ou na B3, seguradoras, entidades abertas e fechadas de previdência complementar e de capitalização, investidores qualificados e profissionais nos termos da regulamentação da CVM, em todos os casos, residentes e domiciliados ou com sede no Brasil (inexistindo para estes valores mínimo ou máximo de investimento), nos termos da Resolução CVM 30, em todos os casos, residentes, domiciliados ou com sede no Brasil, bem como os Investidores Estrangeiros.

Para os fins da presente Oferta, e nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400 e do artigo 2º, XII da Resolução CVM 35 serão consideradas pessoas vinculadas à Oferta os investidores que sejam (i) controladores e/ou administradores da Companhia e/ou dos Acionistas Vendedores e/ou outras pessoas vinculadas à emissão e distribuição das Ações, bem como seus cônjuges ou companheiros, seus ascendentes, descendentes e colaterais até o 2º grau; (ii) controladores e/ou administradores das Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional; (iii) empregados, operadores e demais prepostos das Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional diretamente envolvidos na estruturação da Oferta; (iv) agentes autônomos que prestem serviços às Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional desde que diretamente envolvidos na Oferta; (v) demais profissionais que mantenham, com as Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional, contrato de prestação de serviços diretamente relacionados à atividade de intermediação ou de suporte operacional atinentes à Oferta; (vi) sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelas Instituições Participantes da Oferta ou por pessoas a elas vinculadas, desde que diretamente envolvidas na Oferta; (vii) cônjuges ou companheiros, ascendentes, filhos menores e colaterais até o 2° grau das pessoas mencionadas nos itens (ii) a (v) acima; e (viii) clubes e fundos de investimento cuja maioria das cotas pertença a Pessoas Vinculadas, salvo se geridos discricionariamente por terceiros não vinculados.

Os investimentos realizados pelas pessoas mencionadas no artigo 48 da Instrução CVM 400 para proteção (hedge) em operações com derivativos contratadas com terceiros, tendo as ações ordinárias de emissão da Companhia como referência, são permitidas na forma do artigo 48 da Instrução CVM 400 e não serão considerados investimentos realizados por Pessoas Vinculadas no âmbito da Oferta para os fins do artigo 55 da Instrução CVM 400, desde que: (i) tais terceiros não sejam Pessoas Vinculadas e (ii) se enquadrem dentre as outras exceções previstas no artigo 48, inciso II, da Instrução CVM 400. **Para mais informações, veja a seção "*Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A eventual contratação e realização de operações de total return swap e hedge podem influenciar a demanda e o preço das Ações*", na página 103 deste Prospecto Preliminar.**

Não será admitida distribuição parcial no âmbito da Oferta. Assim, conforme faculdade prevista nos artigos 30 e 31 da Instrução CVM 400, caso não haja demanda para a subscrição/aquisição da totalidade das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares) por parte dos Investidores Não Institucionais e dos Investidores Institucionais até a data da conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*, nos termos do Contrato de Colocação, a Oferta será cancelada, sendo todos os Pedidos de Reserva e intenções de investimento automaticamente cancelados. Neste caso, os valores eventualmente depositados pelos Investidos Não Institucionais serão devolvidos sem qualquer remuneração, juros ou correção monetária, sem reembolso de custos e com dedução, caso incidentes, de quaisquer tributos eventualmente aplicáveis sobre os valores pagos, inclusive, em função do IOF/Câmbio e quaisquer outros tributos que venham a ser criados, incluindo aqueles com alíquota atual equivalente a zero que tenham sua alíquota majorada, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis, contados da data de disponibilização de comunicado neste sentido.

Para mais informações, veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – Na medida que o regime de distribuição da Oferta é o de garantia firme de liquidação e não será admitida a distribuição parcial no âmbito da Oferta, é possível que a Oferta venha a ser cancelada caso não haja investidores suficientes interessados em adquirir a totalidade das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares) até a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*", na página 101 deste Prospecto.

Em conformidade com o disposto no Código ANBIMA, os Coordenadores da Oferta recomendaram à Companhia e aos Acionistas Vendedores a contratação de instituição para desenvolver atividades de formador de mercado, nos termos da Instrução da CVM nº 384, de 17 de março de 2003, [que será contratada] para a realização de operações destinadas a fomentar a liquidez das ações ordinárias emitidas pela Companhia no mercado secundário.] {ou} [no entanto, não houve contratação de formador de mercado].

Oferta Não Institucional

A Oferta Não Institucional será realizada exclusivamente junto a Investidores Não Institucionais que realizarem solicitação de reserva antecipada mediante o preenchimento do Pedido de Reserva, durante o Período de Reserva (período compreendido entre [•] de 2021, inclusive, e [•] de 2021, inclusive), ou, no caso de Investidores Não Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas, durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas (período compreendido entre [•] de 2021, inclusive, e [•] de 2021, inclusive), observados os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva, nas condições descritas abaixo.

Nos termos do artigo 85, parágrafo 2º, da Lei das Sociedades por Ações e da Resolução da CVM nº 27, de 8 de abril de 2021 ("Resolução CVM 27"), no caso de a reserva antecipada efetuada pelo Investidor Não Institucional vir a ser efetivamente alocada no contexto da Oferta Não Institucional, o Pedido de Reserva preenchido por referido Investidor Não Institucional passará a ser o documento de aceitação de que trata o caput do artigo 2º, da Resolução CVM 27 por meio do qual referido Investidor Não Institucional aceitou participar da Oferta Não Institucional e subscrever/adquirir e integralizar/liquidar as Ações que vierem a ser a ele alocadas. Dessa forma, a aquisição/subscrição das Ações pelos Investidores Não Institucionais será formalizada por meio do Pedido de Reserva e do sistema de registro da B3, sendo, portanto, dispensada a apresentação de boletim de subscrição e do contrato de compra e venda.

Os Investidores Não Institucionais que sejam considerados Pessoas Vinculadas poderão realizar Pedido de Reserva durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, o qual terminará em data que antecederá em pelo menos 7 (sete) dias úteis a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*, sendo que aqueles Investidores Não Institucionais que sejam considerados Pessoas Vinculadas que não realizarem seus Pedidos de Reserva durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas terão seus Pedidos de Reserva cancelados, em caso de excesso de demanda superior a um terço à quantidade de Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400. Investidores Não Institucionais que sejam considerados Pessoas Vinculadas que realizarem seus Pedidos de Reserva no Período de Reserva para Pessoas Vinculadas não terão seus Pedidos de Reserva cancelados mesmo no caso de excesso de demanda superior a um terço das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares).

No contexto da Oferta Não Institucional, e considerando o esforço mínimo de dispersão acionária previsto no artigo 12 do Regulamento do Novo Mercado, caso haja demanda e a critério dos Coordenadores da Oferta, o montante de, no mínimo, 10% (dez por cento) e, no máximo, 20% (vinte por cento) do total das Ações (considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares) será destinado, prioritariamente, à colocação pública junto a Investidores Não Institucionais que tenham realizado Pedido de Reserva, de acordo com as condições ali previstas e o procedimento indicado neste item:

I. o montante de, no máximo, 10% (dez por cento) do total das Ações (considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), será destinada à colocação pública para Investidores *Private*, sendo certo que:

(a) caso haja demanda de Investidores *Private Lock-up* (i) de até 1% (um por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 1% (um por cento) do total das Ações, a alocação, respeitando o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio; e

(b) caso haja demanda de Investidores *Private* Sem *Lock-up* (i) de até 0,5% (meio por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 0,5% (meio por cento) do total das Ações, a alocação, respeitando o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio.

II. o montante de, no mínimo, 10% (dez por cento) e, no máximo, 20% (vinte por cento) do total das Ações (considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), será destinada à colocação pública para Investidores de Varejo, sendo certo que:

(a) caso haja demanda de Investidores de Varejo *Lock-up* (i) de até 7% (sete por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 7% (sete por cento) do total das Ações, a alocação, respeitando o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio; e

(b) caso haja demanda de Investidores de Varejo Sem *Lock-up* (i) de até 3% (três por cento) do total das Ações, tais pedidos serão atendidos, tendo alocação garantida; e (ii) superior a 3% (três por cento) do total das Ações, a alocação, respeitando o montante mínimo estabelecido no item (i), será definida a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, observado que, neste caso, poderá haver rateio;

No contexto da Oferta Não Institucional, observado os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva, os Investidores *Private*, a seu exclusivo critério, poderão aderir simultaneamente a Oferta de Varejo e a Oferta do Segmento *Private*, devendo, para tanto, indicar e discriminar em seus respectivos Pedidos de Reserva os valores a serem alocados em cada modalidade de Oferta Não Institucional desejada, com uma única Instituição Consorciada.

Oferta do Segmento Private

Observado o disposto nesse item, os Investidores *Private* que desejarem adquirir Ações no âmbito da Oferta do Segmento *Private* poderão preencher seu respectivo Pedido de Reserva com uma única Instituição Consorciada, observado os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores *Private* por Investidor *Private*.

OS INVESTIDORES PRIVATE QUE ADERIREM À OFERTA NÃO INSTITUCIONAL NÃO PARTICIPARÃO DO PROCEDIMENTO DE *BOOKBUILDING*, E, PORTANTO, NÃO PARTICIPARÃO DA FIXAÇÃO DO PREÇO POR AÇÃO.

Lock-up da Oferta do Segmento Private

Os Investidores *Private Lock-up* não poderão, pelo prazo de 90 (noventa) dias contados da data de divulgação do Anúncio de Início, oferecer, vender, alugar (emprestar), contratar a venda, dar em garantia ou ceder ou alienar de outra forma ou a qualquer título, as Ações adquiridas no âmbito da Oferta do Segmento *Private Lock-up*. Dessa forma, como condição para participação na Oferta do Segmento *Private Lock-up*, cada Investidor *Private Lock-up*, ao realizar seu Pedido de Reserva, estará autorizando seu agente de custódia na Central Depositária gerida pela B3 a depositar tais Ações para a carteira mantida pela Central Depositária gerida pela B3 exclusivamente para este fim. Em qualquer hipótese, tais Ações ficarão bloqueadas na Central Depositária gerida pela B3 até o encerramento do *Lock-up* do Segmento *Private*. Não obstante o *Lock-up* do Segmento *Private*, as Ações adquiridas no âmbito da Oferta do Segmento *Private* poderão ser outorgadas em garantia da Câmara de Compensação e Liquidação da B3, caso as Ações venham a ser consideradas elegíveis para depósito de garantia, de acordo com os normativos da B3, independentemente das restrições mencionadas acima. Nesse caso, a Câmara de Compensação e Liquidação da B3 estará autorizada a desbloquear as Ações adquiridas no âmbito da Oferta do Segmento *Private Lock-up* que foram depositadas em garantia para fins de excussão da garantia, nos termos dos normativos da B3.

CASO O PREÇO DE MERCADO DAS AÇÕES VENHA A CAIR E/OU OS INVESTIDORES *PRIVATE LOCK-UP* POR QUAISQUER MOTIVOS VENHAM A PRECISAR DE LIQUIDEZ DURANTE O PERÍODO DE *LOCK-UP* DO SEGMENTO PRIVATE APLICÁVEL E TENDO EM VISTA A IMPOSSIBILIDADE DAS AÇÕES DA OFERTA DO SEGMENTO *PRIVATE LOCK-UP* SEREM TRANSFERIDAS, EMPRESTADAS, ONERADAS, DADAS EM GARANTIA OU PERMUTADAS, DE FORMA DIRETA OU INDIRETA, TAIS RESTRIÇÕES PODERÃO CAUSAR-LHES PERDAS. PARA MAIORES INFORMAÇÕES, VEJA A SEÇÃO FATORES DE RISCO RELACIONADOS À OFERTA E ÀS AÇÕES – OS INVESTIDORES DE VAREJO *LOCK-UP* OU DA OFERTA DO SEGMENTO *PRIVATE LOCK-UP*, DIANTE DA IMPOSSIBILIDADE DE TRANSFERIR, EMPRESTAR, ONERAR, DAR EM GARANTIA OU PERMUTAR, DE FORMA DIRETA OU INDIRETA, A TOTALIDADE DAS AÇÕES ORDINÁRIAS DE EMISSÃO DA COMPANHIA DE SUA TITULARIDADE APÓS A LIQUIDAÇÃO DA OFERTA, PODERÃO INCORRER PERDAS EM DETERMINADAS SITUAÇÕES", DESTE PROSPECTO PRELIMINAR.

Procedimentos dos Pedidos de Reseva da Oferta do Segmento Private

Os Pedidos de Reserva poderão ser efetuados por Investidores *Private* de maneira irrevogável e irretratável, exceto pelo disposto nos itens (b), (c), (e), e nas seções "Suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta" e "Violação de Normas de Conduta", a partir das páginas 68 e 71, respectivamente, deste Prospecto, observadas as condições do Pedido de Reserva, de acordo com as seguintes condições:

(a) os Investidores *Private* interessados em participar da Oferta Não Institucional deverão realizar reservas de Ações junto a uma única Instituição Consorciada, mediante o preenchimento do Pedido de Reserva, nos termos da Deliberação CVM nº 476, de 25 de janeiro de 2005, conforme alterada ("Deliberação CVM 476"), durante o Período de Reserva ou o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, conforme o caso, observados, em qualquer hipótese, os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores *Private*;

(b) **o Investidor Private que seja *Pessoa Vinculada deverá indicar, obrigatoriamente, no respectivo Pedido de Reserva, sua qualidade de Pessoa Vinculada*, sob pena de, não o fazendo, ter seu Pedido de Reserva cancelado pela respectiva Instituição Consorciada**. Caso seja verificado excesso de demanda superior a 1/3 (um terço) da quantidade de Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), não será permitida a colocação, pelas Instituições Consorciadas, de Ações junto a Investidores *Private* que sejam Pessoas Vinculadas, sendo os Pedidos de Reserva da Oferta Não Institucional realizados por Investidores *Private* que sejam Pessoas Vinculadas automaticamente cancelados, com exceção daqueles realizados durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas;

(c) cada Investidor *Private* poderá estipular, no respectivo Pedido de Reserva, como condição de eficácia de seu Pedido de Reserva, um preço máximo por Ação, conforme previsto no §3° do artigo 45 da Instrução CVM 400, sem necessidade de posterior confirmação. Caso o Investidor *Private* estipule um preço máximo por Ação no Pedido de Reserva abaixo do Preço por Ação, seu Pedido de Reserva será automaticamente cancelado pela respectiva Instituição Consorciada;

(d) os Investidores *Private* interessados em participar diretamente da Oferta do Segmento *Private Lock-up* deverão, necessariamente, indicar no Pedido de Reserva que estão de acordo com o *Lock-up* do Segmento *Private*, sob pena de ser considerado um Investidor *Private* Sem *Lock-up* e não participar da Oferta do Segmento *Private Lock-up*;

(e) caso o total das Ações da Oferta do Segmento *Private Lock-up* objeto dos Pedidos de Reserva realizados por Investidores *Private Lock-up* (a) seja igual ou inferior ao montante mínimo de Ações da Oferta do Segmento *Private Lock-up*, não haverá rateio, sendo integralmente atendidos todos os Pedidos de Reserva realizados por Investidores *Private Lock-up*, de modo que as Ações remanescentes, se houver, poderão ser destinadas, a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, aos Investidores *Private* Sem *Lock-up* ou aos Investidores Institucionais, observados os limites previstos no item 5.1. I acima; ou (b) exceda o montante de ações destinado à Oferta do Segmento *Private Lock-up*, será realizado rateio proporcional ao valor dos respectivos Pedidos de Reserva, desconsiderando-se, entretanto, as frações de Ações ("Rateio Oferta do Segmento *Private Lock-up*"). Caso haja Rateio Oferta Segmento *Private Lock-up*, os valores depositados em excesso serão devolvidos sem qualquer remuneração juros ou correção monetária, sem reembolso e com dedução, se for o caso, dos valores relativos aos tributos eventualmente incidentes, no prazo de 3 (três) dias úteis contados da data de divulgação de comunicado neste sentido. Opcionalmente, a critério dos Coordenadores da Oferta, a quantidade de Ações destinadas a Investidores *Private Lock-up* poderá ser aumentada para que os pedidos excedentes dos Investidores *Private Lock-up* possam ser, total ou parcialmente, atendidos, sendo que, no caso de atendimento parcial, será observado o critério de rateio descrito neste item;

(f) caso o total das Ações da Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up* objeto dos Pedidos de Reserva realizados por Investidores *Private* Sem *Lock-up* (a) seja igual ou inferior ao montante mínimo de Ações da Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up*, não haverá rateio, sendo integralmente atendidos todos os Pedidos de Reserva realizados por Investidores *Private* Sem *Lock-up*, de modo que as Ações remanescentes, se houver, poderão ser destinadas, a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, aos Investidores *Private Lock-up* ou aos Investidores Institucionais, observados os limites previstos na descrição da Oferta Não Institucional I acima; ou (b) exceda o montante de ações destinado à Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up*, será realizado rateio proporcional ao valor dos respectivos Pedidos de Reserva, desconsiderando-se, entretanto, as frações de Ações ("Rateio Oferta do Segmento *Private* Sem *Lock-up*"). Caso haja Rateio Oferta Segmento *Private* Sem *Lock-up*, os valores depositados em excesso serão devolvidos sem qualquer remuneração juros ou correção monetária, sem reembolso e com dedução, se for o caso, dos valores relativos aos tributos eventualmente incidentes, no prazo de 3 (três) dias úteis contados da data de divulgação de comunicado neste sentido. Opcionalmente, a critério dos Coordenadores da Oferta, a quantidade de Ações destinadas a Investidores *Private* Sem *Lock-up* poderá ser aumentada para que os pedidos excedentes dos Investidores Não Institucionais possam ser, total ou parcialmente, atendidos, sendo que, no caso de atendimento parcial, será observado o critério de rateio descrito neste item;

(g) após a concessão dos registros da Oferta pela CVM, a quantidade de Ações a ser subscrita/adquirida e o respectivo valor do investimento dos Investidores *Private* serão informados a cada Investidor *Private*, pela Instituição Consorciada que houver recebido o respectivo Pedido de Reserva, até as 12:00 horas do dia útil imediatamente posterior à data de divulgação do Anúncio de Início, por meio de mensagem enviada ao endereço eletrônico fornecido no Pedido de Reserva ou, na sua ausência, por telefone ou correspondência, sendo o pagamento limitado ao valor do Pedido de Reserva, ressalvada a possibilidade de rateio prevista nas alíneas (e) e (f) acima, conforme o caso;

(h) cada Investidor *Private* deverá efetuar o pagamento à vista do valor indicado na alínea (g) acima, junto à Instituição Consorciada com que tenha realizado o respectivo Pedido de Reserva, em recursos imediatamente disponíveis, em moeda corrente nacional, até as 10:30 horas da Data de Liquidação. Não havendo pagamento pontual, a Instituição Consorciada junto à qual o Pedido de Reserva tenha sido realizado irá garantir a liquidação por parte do Investidor *Private* e cancelará automaticamente tal Pedido de Reserva; e

(i) até as 16:00 horas da Data de Liquidação, a B3, em nome de cada Instituição Consorciada junto à qual o Pedido de Reserva tenha sido realizado, entregará, de acordo com o Contrato de Colocação, desde que efetuado o pagamento previsto no item (h) acima, a cada Investidor *Private*, o número de Ações correspondente à relação entre o valor do investimento pretendido constante do Pedido de Reserva e o Preço por Ação, ressalvada a possibilidade de desistência prevista no "Suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta", a partir da página 68 deste Prospecto, as possibilidades de cancelamento previstas nos itens (b), (c) e (h) acima e "Violação de Normas de Conduta", a partir das páginas 71 deste prospecto, e a possibilidade de rateio prevista nos itens (e) e (f) acima, conforme o caso. Caso tal relação resulte em fração de Ação, o valor do investimento não considerará a referida fração.

Oferta de Varejo

Observado o disposto nesse item, os Investidores de Varejo que desejarem adquirir Ações no âmbito da Oferta de Varejo poderão preencher seu respectivo Pedido de Reserva com uma única Instituição Consorciada, observado os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores de Varejo por Investidor de Varejo.

OS INVESTIDORES DE VAREJO QUE ADERIREM À OFERTA NÃO INSTITUCIONAL NÃO PARTICIPARÃO DO PROCEDIMENTO DE BOOKBUILDING, E, PORTANTO, NÃO PARTICIPARÃO DA FIXAÇÃO DO PREÇO POR AÇÃO.

Lock-up da Oferta de Varejo

Os Investidores de Varejo *Lock-up* não poderão, pelo prazo de 45 (quarenta e cinco) dias contados da data de divulgação do Anúncio de Início, oferecer, vender, alugar (emprestar), contratar a venda, dar em garantia ou ceder ou alienar de outra forma ou a qualquer título, as Ações adquiridas no âmbito da Oferta de Varejo *Lock-up*. Dessa forma, como condição para participação na Oferta de Varejo *Lock-up*, cada Investidor de Varejo *Lock-up*, ao realizar seu Pedido de Reserva, estará autorizando seu agente de custódia na Central Depositária gerida pela B3 a depositar tais Ações para a carteira mantida pela Central Depositária gerida pela B3 exclusivamente para este fim. Em qualquer hipótese, tais Ações ficarão bloqueadas na Central Depositária gerida pela B3 até o encerramento do *Lock-up* da Oferta de Varejo. Não obstante o *Lock-up* da Oferta de Varejo, as Ações adquiridas no âmbito da Oferta de Varejo poderão ser outorgadas em garantia da Câmara de Compensação e Liquidação da B3, caso as Ações venham a ser consideradas elegíveis para depósito de garantia, de acordo com os normativos da B3, independentemente das restrições mencionadas acima. Nesse caso, a Câmara de Compensação e Liquidação da B3 estará autorizada a desbloquear as Ações adquiridas no âmbito da Oferta de Varejo *Lock-up* que foram depositadas em garantia para fins de excussão da garantia, nos termos dos normativos da B3.

CASO O PREÇO DE MERCADO DAS AÇÕES VENHA A CAIR E/OU OS INVESTIDORES DE VAREJO *LOCK-UP* POR QUAISQUER MOTIVOS VENHAM A PRECISAR DE LIQUIDEZ DURANTE O PERÍODO DE *LOCK-UP* DA OFERTA DE VAREJO APLICÁVEL E TENDO EM VISTA IMPOSSIBILIDADE DAS AÇÕES DA OFERTA DE VAREJO *LOCK-UP* SEREM TRANSFERIDAS, EMPRESTADAS, ONERADAS, DADAS EM GARANTIA OU PERMUTADAS, DE FORMA DIRETA OU INDIRETA, TAIS RESTRIÇÕES PODERÃO CAUSAR-LHES PERDAS. PARA MAIORES INFORMAÇÕES, VEJA A SEÇÃO FATORES DE RISCO RELACIONADOS À OFERTA E ÀS AÇÕES – OS INVESTIDORES DE VAREJO *LOCK-UP* OU DA OFERTA DO SEGMENTO *PRIVATE LOCK-UP*, DIANTE DA IMPOSSIBILIDADE DE TRANSFERIR, EMPRESTAR, ONERAR, DAR EM GARANTIA OU PERMUTAR, DE FORMA DIRETA OU INDIRETA, A TOTALIDADE DAS AÇÕES ORDINÁRIAS DE EMISSÃO DA COMPANHIA DE SUA TITULARIDADE APÓS A LIQUIDAÇÃO DA OFERTA, PODERÃO INCORRER EM PERDAS EM DETERMINADAS SITUAÇÕES", DESTE PROSPECTO PRELIMINAR.

Procedimentos dos Pedidos de Reserva da Oferta de Varejo

Os Pedidos de Reserva poderão ser efetuados por Investidores de Varejo de maneira irrevogável e irretratável, exceto pelo disposto nos itens (b), (c), (h), nas seções "Suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta" e "Violação de Normas de Conduta", a partir das páginas 68 e 71, respectivamente, deste Prospecto, observadas as condições do Pedido de Reserva, de acordo com as seguintes condições:

(a) os Investidores de Varejo interessados em participar da Oferta de Varejo deverão realizar reservas de Ações junto a uma única Instituição Consorciada, mediante o preenchimento do Pedido de Reserva, nos termos da Deliberação CVM 476, durante o Período de Reserva ou o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, conforme o caso, observados, em qualquer hipótese, os Valores Mínimo e Máximo do Pedido de Reserva Investidores de Varejo;

(b) **o Investidor de Varejo que seja *Pessoa Vinculada deverá indicar, obrigatoriamente, no respectivo Pedido de Reserva, sua qualidade de Pessoa Vinculada*, sob pena de, não o fazendo, ter seu Pedido de Reserva cancelado pela respectiva Instituição Consorciada**. Caso seja verificado excesso de demanda superior a 1/3 (um terço) da quantidade de Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), não será permitida a colocação, pelas Instituições Consorciadas, de Ações junto a Investidores de Varejo que sejam Pessoas Vinculadas, sendo os Pedidos de Reserva da Oferta Não Institucional realizados por Investidores de Varejo que sejam Pessoas Vinculadas automaticamente cancelados, com exceção daqueles realizados durante o Período de Reserva para Pessoas Vinculadas;

(c) cada Investidor de Varejo poderá estipular, no respectivo Pedido de Reserva, como condição de eficácia de seu Pedido de Reserva, um preço máximo por Ação, conforme previsto no §3° do artigo 45 da Instrução CVM 400, sem necessidade de posterior confirmação. Caso o Investidor de Varejo estipule um preço máximo por Ação no Pedido de Reserva abaixo do Preço por Ação, seu Pedido de Reserva será automaticamente cancelado pela respectiva Instituição Consorciada;

(d) os Investidores de Varejo interessados em participar diretamente da Oferta de Varejo *Lock-up* deverão, necessariamente, indicar no Pedido de Reserva que estão de acordo com o *Lock-up* da Oferta de Varejo, sob pena de ser considerado um Investidor da Oferta de Varejo Sem *Lock-up* e não participar da Oferta de Varejo *Lock-up*;

(e) caso o total das Ações da Oferta de Varejo *Lock-up* objeto dos Pedidos de Reserva realizados por Investidores de Varejo *Lock-up* (a) seja igual ou inferior ao montante mínimo de Ações da Oferta de Varejo *Lock-up*, não haverá rateio, sendo integralmente atendidos todos os Pedidos de Reserva realizados por Investidores de Varejo *Lock-up*, de modo que as Ações remanescentes, se houver, poderão ser destinadas, a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, aos Investidores de Varejo Sem *Lock-up* ou aos Investidores Institucionais, observados os limites previstos na descrição da Oferta Não Institucional II acima; ou (b) exceda o montante de Ações destinado à Oferta de Varejo *Lock-up*, será realizado rateio proporcional ao valor dos respectivos Pedidos de Reserva, desconsiderando-se, entretanto, as frações de Ações ("Rateio Oferta de Varejo *Lock-up*"). Caso haja Rateio Oferta de Varejo *Lock-up*, os valores depositados em excesso serão devolvidos sem qualquer remuneração juros ou correção monetária, sem reembolso e com dedução, se for o caso, dos valores relativos aos tributos eventualmente incidentes, no prazo de 3 (três) dias úteis contados da data de divulgação de comunicado neste sentido. Opcionalmente, a critério dos Coordenadores da Oferta, a quantidade de Ações destinadas a Investidores de Varejo *Lock-up* poderá ser aumentada para que os pedidos excedentes dos Investidores de Varejo *Lock-up* possam ser, total ou parcialmente, atendidos, sendo que, no caso de atendimento parcial, será observado o critério de rateio descrito neste item;

(f) caso o total das Ações da Oferta de Varejo Sem *Lock-up* objeto dos Pedidos de Reserva realizados por Investidores de Varejo Sem *Lock-up* (a) seja igual ou inferior ao montante mínimo de Ações da Oferta de Varejo Sem *Lock-up*, não haverá rateio, sendo integralmente atendidos todos os Pedidos de Reserva realizados por Investidores de Varejo Sem *Lock-up*, de modo que as Ações remanescentes, se houver, poderão ser destinadas, a exclusivo critério e discricionariedade da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, aos Investidores de Varejo *Lock-up* ou aos Investidores Institucionais, observados os limites previstos na descrição da Oferta Não Institucional II acima; ou (b) exceda o montante de Ações destinado à Oferta de Varejo Sem *Lock-up*, será realizado rateio proporcional ao valor dos respectivos Pedidos de Reserva, desconsiderando-se, entretanto, as frações de Ações ("Rateio Oferta de Varejo Sem *Lock-up*"). Caso haja Rateio Oferta de Varejo Sem *Lock-up*, os valores depositados em excesso serão devolvidos sem qualquer remuneração juros ou correção monetária, sem reembolso e com dedução, se for o caso, dos valores relativos aos tributos eventualmente incidentes, no prazo de 3 (três) dias úteis contados da data de divulgação de comunicado neste sentido. Opcionalmente, a critério dos Coordenadores da Oferta, a quantidade de Ações destinadas a Investidores de Varejo Sem *Lock-up* poderá ser aumentada para que os pedidos excedentes dos Investidores de Varejo Sem *Lock-up* possam ser, total ou parcialmente, atendidos, sendo que, no caso de atendimento parcial, será observado o critério de rateio descrito neste item;

(g) após a concessão dos registros da Oferta pela CVM, a quantidade de Ações a ser subscrita/adquirida e o respectivo valor do investimento dos Investidores de Varejo serão informados a cada Investidor de Varejo, pela Instituição Consorciada que houver recebido o respectivo Pedido de Reserva, até as 12:00 horas do dia útil imediatamente posterior à data de disponibilização do Anúncio de Início, por meio de mensagem enviada ao endereço eletrônico fornecido no Pedido de Reserva ou, na sua ausência, por telefone ou correspondência, sendo o pagamento limitado ao valor do Pedido de Reserva, ressalvada a possibilidade de rateio prevista nas alíneas (e) e (f) acima, conforme o caso;

(h) cada Investidor de Varejo deverá efetuar o pagamento à vista do valor indicado na alínea (g) acima, junto à Instituição Consorciada com que tenha realizado o respectivo Pedido de Reserva, em recursos imediatamente disponíveis, em moeda corrente nacional, até as 10:30 horas da Data de Liquidação. Não havendo pagamento pontual, a Instituição Consorciada junto à qual o Pedido de Reserva tenha sido realizado irá garantir a liquidação por parte do Investidor de Varejo e cancelará automaticamente tal Pedido de Reserva;

(i) até as 16:00 horas da Data de Liquidação, a B3, em nome de cada Instituição Consorciada junto à qual o Pedido de Reserva tenha sido realizado, entregará, de acordo com o Contrato de Colocação, desde que efetuado o pagamento previsto no item (h) acima, a cada Investidor de Varejo, o número de Ações correspondente à relação entre o valor do investimento pretendido constante do Pedido de Reserva e o Preço por Ação, ressalvada a possibilidade de desistência prevista no "Suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta", a partir da página 68 deste Prospecto, as possibilidades de cancelamento previstas nos itens (b), (c) e (h) acima e "Violação de Normas de Conduta", a partir das páginas 71 deste prospecto, e a possibilidade de rateio prevista nos itens (e) e (f) acima, conforme o caso. Caso tal relação resulte em fração de Ação, o valor do investimento não considerará a referida fração.

Disposições Aplicáveis a todos os Procedimentos de Pedidos de Reserva da Oferta Não Institucional

Para as hipóteses de suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta, veja a seção "Suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta", a partir da página 68 deste Prospecto.

Os Investidores Não Institucionais deverão realizar a subscrição/aquisição das Ações mediante o pagamento à vista, em moeda corrente nacional, em recursos imediatamente disponíveis, de acordo com o procedimento aqui descrito.

As Instituições Consorciadas somente atenderão aos Pedidos de Reserva feitos por Investidores Não Institucionais titulares de conta nelas aberta ou mantida pelo respectivo Investidor Não Institucional.

Recomenda-se aos Investidores Não Institucionais interessados em participar da Oferta previamente à realização dos Pedidos de Reserva que (i) leiam cuidadosamente os termos e as condições estipulados no Pedido de Reserva, sobretudo os procedimentos relativos à liquidação da Oferta e as informações constantes, deste Prospecto e do Formulário de Referência, especialmente as seções "Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco da Companhia" e "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações", a partir das páginas 20 e 97, respectivamente, bem como o item "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência, a partir da página 571 deste Prospecto; (ii) verifiquem com a Instituição Consorciada de sua preferência, antes de realizar seu Pedido de Reserva, se esta exigirá a manutenção de recursos em conta aberta e/ou mantida junto a ela para fins de garantia do Pedido de Reserva; (iii) entrem em contato com a Instituição Consorciada de sua preferência para obter informações mais detalhadas sobre o prazo estabelecido pela Instituição Consorciada para a realização do Pedido de Reserva ou, se for o caso, para a realização do cadastro na Instituição Consorciada, tendo em vista os procedimentos operacionais adotados por cada Instituição Consorciada; e (iv) verifiquem com a Instituição Consorciada de sua preferência, antes de preencher e entregar o seu Pedido de Reserva, a possibilidade de débito antecipado da reserva por parte da Instituição Consorciada.

Oferta Institucional

A Oferta Institucional será realizada exclusivamente pelos Coordenadores da Oferta e pelos Agentes de Colocação Internacional junto a Investidores Institucionais.

Após o atendimento dos Pedidos de Reserva, até o limite estabelecido, as Ações remanescentes são destinadas à colocação pública junto a Investidores Institucionais, por meio dos Coordenadores da Oferta e dos Agentes de Colocação Internacional, não sendo admitidas para tais Investidores Institucionais reservas antecipadas, inexistindo valores mínimo e máximo de investimento e assumindo cada Investidor Institucional a obrigação de verificar se está cumprindo os requisitos acima para participar da Oferta Institucional, para então apresentar suas intenções de investimento durante o Procedimento de *Bookbuilding*.

Caso o número de Ações objeto de intenções de investimento recebidas de Investidores Institucionais durante o Procedimento de *Bookbuilding*, na forma do artigo 44 da Instrução CVM 400, exceda o total de Ações remanescentes após o atendimento dos Pedidos de Reserva, nos termos e condições descritos acima, terão prioridade no atendimento de suas respectivas intenções de investimento os Investidores Institucionais que, a critério da Companhia, dos Acionistas Vendedores, dos Coordenadores da Oferta e dos Agentes de Colocação Internacional, levando em consideração o disposto no plano de distribuição, nos termos do §3º do artigo 33 da Instrução CVM 400 e do Regulamento do Novo Mercado, melhor atendam ao objetivo desta Oferta de criar uma base diversificada de acionistas, formada por Investidores Institucionais com diferentes critérios de avaliação sobre as perspectivas da Companhia, seu setor de atuação e a conjuntura macroeconômica brasileira e internacional.

Até as 16:00 horas do primeiro dia útil subsequente à data de disponibilização do Anúncio de Início, os Coordenadores da Oferta e os Agentes de Colocação Internacional informarão aos Investidores Institucionais, por meio de seu endereço eletrônico ou, na sua ausência, por telefone ou fac-simile, sobre a Data de Liquidação, a quantidade de Ações que cada Investidor Institucional deverá subscrever/adquirir e o Preço por Ação. A entrega das Ações (considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares) alocadas deverá ser efetivada na Data de Liquidação, mediante pagamento em moeda corrente nacional, à vista e em recursos imediatamente disponíveis, do valor resultante do Preço por Ação multiplicado pela quantidade de Ações (considerando as Ações Adicionais e as Ações Suplementares) alocadas ao Investidor Institucional, de acordo com os procedimentos previstos no Contrato de Colocação.

A subscrição/aquisição das Ações será formalizada, nos termos do parágrafo 2º do artigo 85 da Lei das Sociedades por Ações, por meio do sistema de registro da B3, sendo, portanto, dispensado a apresentação de boletim de subscrição, de eventual contrato de compra e venda e/ou documento de aceitação da Oferta, nos termos do artigo 2º, parágrafo primeiro, da Resolução CVM 27. No caso de Investidores Institucionais que não estejam contemplados pela dispensa da apresentação de documento de aceitação da Oferta, nos termos da Resolução CVM 27, a subscrição/aquisição de Ações deverá ser formalizada mediante ato de aceitação da Oferta pelo Investidor Institucional, o qual deverá ser realizado junto ao Coordenador da Oferta com o qual tiver efetuado sua ordem de investimento e de acordo com as políticas internas de referido Coordenador da Oferta, e deverá, no mínimo, (i) conter as condições de subscrição e de integralização das Ações, (ii) esclarecer que não será admitida a distribuição parcial da Oferta, (iii) conter esclarecimento sobre a condição de Pessoa Vinculada (ou não) à Oferta, e (iv) conter declaração de que obteve cópia dos Prospectos, observado que tal formalização poderá ocorrer, inclusive, mediante o preenchimento e entrega, ao Coordenador da Oferta com o qual tiver efetuado sua ordem de investimento, do termo de aceitação da Oferta.

As Ações que forem objeto de esforços de colocação no exterior pelos Agentes de Colocação Internacional, junto a Investidores Estrangeiros, serão obrigatoriamente subscritas/adquiridas e integralizadas/liquidadas no Brasil junto aos Coordenadores da Oferta, em moeda corrente nacional, nos termos da Lei nº 4.131, da Resolução CMN 4.373 e da Resolução CVM 13.

Poderá ser aceita a participação de Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas no Procedimento de *Bookbuilding*, mediante a coleta de intenções de investimento até o limite de 20% (vinte por cento) das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares). Nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400, caso seja verificado excesso de demanda superior a um terço das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), não será permitida a colocação, pelos Coordenadores da Oferta, de Ações junto a Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas, sendo as ordens de investimento realizadas por Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas automaticamente canceladas.

A vedação de colocação disposta no artigo 55 da Instrução CVM 400 não se aplica às instituições financeiras contratadas como formador de mercado, conforme previsto no parágrafo único do artigo 55. Os investimentos realizados pelas pessoas mencionadas no artigo 48 da Instrução CVM 400 (i) para proteção (*hedge*) em operações com derivativos contratadas com terceiros, tendo ações ordinárias de emissão da Companhia como referência (incluindo operações de *total return swap*), desde que tais terceiros não sejam Pessoas Vinculadas e (ii) que se enquadrem dentre as outras exceções previstas no artigo 48, inciso II, da Instrução CVM 400, são permitidas na forma do artigo 48 da Instrução CVM 400 e não serão considerados investimentos realizados por Pessoas Vinculadas no âmbito da Oferta para os fins do artigo 55 da Instrução CVM 400. A realização de tais operações pode constituir uma parcela significativa da Oferta. **Para mais informações, veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A eventual contratação e realização de operações de *total return swap* e hedge podem influenciar a demanda e o preço das Ações", na página 103 deste Prospecto.**

A participação dos Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas no Procedimento de *Bookbuilding* poderá impactar adversamente a formação do Preço por Ação e o investimento nas Ações por Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas poderá reduzir a liquidez das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado secundário. **Para mais informações, veja seção "*Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A participação de Investidores Institucionais que sejam consideradas Pessoas Vinculadas no Procedimento de Bookbuilding poderá afetar adversamente a formação do Preço por Ação, e o investimento nas Ações por Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas poderá resultar na redução da liquidez das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado secundário*", na página 100 deste Prospecto Preliminar.**

Prazos da Oferta

Nos termos do artigo 18 da Instrução CVM 400, o prazo para a distribuição das Ações terá início na data de divulgação do Anúncio de Início, com data estimada para ocorrer em [•] de [•] de 2021, nos termos do artigo 52 da Instrução CVM 400, e será encerrado na data de divulgação do Anúncio de Encerramento, limitado ao prazo máximo de seis meses, contado a partir da data de divulgação do Anúncio de Início, com data máxima estimada para ocorrer em [•] de [•] de 2021, em conformidade com o artigo 29 da Instrução CVM 400.

As Instituições Participantes da Oferta terão o prazo de até 2 (dois) dias úteis, contados da data de divulgação do Anúncio de Início, para efetuar a colocação das Ações. A liquidação física e financeira da Oferta deverá ser realizada até o último dia do Período de Colocação, exceto com relação à distribuição de Ações Suplementares, cuja liquidação física e financeira deverá ser realizada até o segundo dia útil contado da(s) respectiva(s) data(s) de exercício da Opção de Ações Suplementares. As Ações serão entregues aos respectivos investidores até as 16:00 horas da Data de Liquidação ou da Data de Liquidação das Ações Suplementares, conforme o caso.

A data de início da Oferta será divulgada mediante a divulgação do Anúncio de Início em conformidade com o artigo 54-A da Instrução CVM 400. O término da Oferta e seu resultado serão anunciados mediante a divulgação do Anúncio de Encerramento, em conformidade com o artigo 29 da Instrução CVM 400.

Contrato de Colocação e Contrato de Colocação Internacional

O Contrato de Colocação será celebrado pela Companhia, pelos Acionistas Vendedores e pelos Coordenadores da Oferta, tendo como interveniente anuente a B3. De acordo com os termos do Contrato de Colocação, os Coordenadores da Oferta concordaram em distribuir, em regime de garantia firme de liquidação de forma individual e não solidária, na proporção e até o limite individual de garantia firme de liquidação prestada por cada um dos Coordenadores da Oferta, nos termos do Contrato de Colocação, a totalidade das Ações, diretamente ou por meio das Instituições Consorciadas, em conformidade com as disposições da Instrução CVM 400 e observados os esforços de dispersão acionária previstos no Regulamento do Novo Mercado da B3.

Os Coordenadores da Oferta prestarão Garantia Firme de Liquidação, conforme disposto na seção “Informações sobre a Garantia Firme de Liquidação”, na página 70 deste Prospecto.

Nos termos do Contrato de Colocação Internacional, a ser celebrado na mesma data de celebração do Contrato de Colocação, os Agentes de Colocação Internacional realizarão os esforços de colocação das Ações no exterior.

O Contrato de Colocação e o Contrato de Colocação Internacional estabelecem que a obrigação dos Coordenadores da Oferta e dos Agentes de Colocação Internacional de efetuarem o pagamento pelas Ações está sujeita a determinadas condições, como a ausência de eventos adversos relevantes na Companhia e nos Acionistas Vendedores e em seus negócios, a execução de certos procedimentos pelos auditores independentes da Companhia, entrega de opiniões legais pelos assessores jurídicos da Companhia e dos Coordenadores da Oferta, bem como a assinatura dos Instrumentos de *Lock-Up* pela Companhia, seus Administradores e Acionistas Vendedores, dentre outras providências necessárias.

De acordo com o Contrato de Colocação e com o Contrato de Colocação Internacional, a Companhia e o Acionistas Vendedores assumiram a obrigação de indenizar os Coordenadores da Oferta e os Agentes de Colocação Internacional em certas circunstâncias e contra determinadas contingências.

O Contrato de Colocação Internacional obriga a Companhia, bem como obriga os Acionistas Vendedores, a indenizarem os Agentes de Colocação Internacional caso eles venham a sofrer perdas no exterior por conta de incorreções relevantes ou omissões relevantes nos *Offering Memoranda*. O Contrato de Colocação Internacional possui declarações específicas em relação à observância de isenções das leis de valores mobiliários dos Estados Unidos, as quais, se descumpridas, poderão dar ensejo a outros potenciais procedimentos judiciais. Em cada um dos casos indicados acima, procedimentos judiciais poderão ser iniciados contra a Companhia e contra os Acionistas Vendedores no exterior. Estes procedimentos no exterior, em especial nos Estados Unidos, poderão envolver valores substanciais, em decorrência do critério utilizado nos Estados Unidos para o cálculo das indenizações devidas nestes processos. Se eventualmente a Companhia for condenada em um processo no exterior em relação a incorreções relevantes ou omissões relevantes nos *Offering Memoranda*, se envolver valores elevados, tal condenação poderá ocasionar um impacto significativo e adverso na Companhia. **Para informações adicionais, veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A realização desta oferta pública de distribuição das Ações, com esforços de colocação no exterior, poderá deixar a Companhia exposta a riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil e no exterior. Os riscos relativos a ofertas de valores mobiliários no exterior, particularmente nos Estados Unidos, em que a Companhia poderá estar exposta a potenciais pedidos de indenização e processos judiciais de responsabilidade, são potencialmente maiores do que os riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil e podem afetar negativamente a Companhia", na página 102 deste Prospecto.**

O Contrato de Colocação estará disponível para consulta, ou obtenção de cópia, a partir da data de disponibilização do Anúncio de Início nos endereços dos Coordenadores da Oferta indicados na seção "Disponibilização de Avisos e Anúncios da Oferta" na página 75 deste Prospecto.

Suspensão, modificação, revogação ou cancelamento da Oferta

Caso (i) seja verificada divergência relevante entre as informações constantes deste Prospecto e do Prospecto Definitivo, incluindo o Formulário de Referência a eles anexo, que altere substancialmente o risco assumido pelos Investidores Não Institucionais, ou a sua decisão de investimento, nos termos do artigo 45, §4°, da Instrução CVM 400; (ii) a Oferta seja suspensa, nos termos dos artigos 19 e 20 da Instrução CVM 400; (iii) a Oferta seja modificada, nos termos dos artigos 25 e 27 da Instrução CVM 400, e/ou (iv) o Preço por Ação seja fixado abaixo de 20% (vinte por cento) do preço inicialmente indicado considerando um preço por Ação que seja o resultante da aplicação de 20% (vinte por cento) sobre o valor máximo da Faixa Indicativa, sendo que o valor resultante da aplicação de 20% (vinte por cento) deverá ser descontado do valor mínimo da Faixa Indicativa, nos termos do artigo 6º do Anexo II do Código ANBIMA e do item 21 do Ofício-Circular CVM/SRE, poderão os Investidores Não Institucionais desistir de seus respectivos Pedidos de Reserva sem quaisquer ônus, nos termos abaixo descrito.

A revogação, suspensão, cancelamento ou qualquer modificação na Oferta será imediatamente divulgada por meio de Anúncio de Retificação disponibilizado nas páginas da Companhia, das Instituições Participantes da Oferta, da CVM e da B3 na rede mundial de computadores, indicadas na seção "Informações Adicionais" a partir da página 73 deste Prospecto, mesmos meios utilizados para divulgação do Aviso ao Mercado, bem como sua nova divulgação (com os logotipos das Instituições Consorciadas) e do Anúncio de Início, conforme disposto no artigo 27 da Instrução CVM 400.

Na hipótese de suspensão ou modificação da Oferta, ou da ocorrência de um Evento de Fixação do Preço em Valor Inferior à Faixa Indicativa, as Instituições Consorciadas deverão acautelar-se e certificar-se, no momento das aceitações da Oferta, de que o Investidor Não Institucional está ciente de que a Oferta foi alterada e de que tem conhecimento das novas condições estabelecidas. Caso o Investidor Não Institucional já tenha aderido à Oferta, cada Instituição Consorciada deverá comunicar diretamente, por correio eletrônico, correspondência física ou qualquer outra forma de comunicação passível de comprovação ao Investidor Não Institucional que tenha efetuado Pedido de Reserva junto a tal Instituição Consorciada a respeito da modificação efetuada. Em tais casos, o Investidor Não Institucional poderá desistir do seu Pedido de Reserva, nos termos acima descritos, até as 16:00 horas do quinto dia útil subsequente à data em que for disponibilizado o Anúncio de Retificação ou à data de recebimento, pelo Investidor Não Institucional, da comunicação direta pela Instituição Consorciada acerca da suspensão ou modificação da Oferta.

Caso o Investidor Não Institucional não informe, por escrito, sua decisão de desistência do Pedido de Reserva, nos termos descritos acima, seu respectivo Pedido de Reserva será considerado válido e o Investidor Não Institucional deverá efetuar o pagamento do valor total de seu investimento.

Caso o Investidor Não Institucional já tenha efetuado o pagamento e decida desistir do Pedido de Reserva nas condições previstas acima, os valores depositados serão devolvidos sem juros ou correção monetária, sem reembolso de custos e com dedução, caso incidentes, de quaisquer tributos eventualmente aplicáveis sobre os valores pagos em função do IOF/Câmbio e quaisquer outros tributos que, caso venham a ser criados, incluindo aqueles com alíquota atual equivalente a zero que tenham sua alíquota majorada, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis contados da data de disponibilização de comunicado neste sentido.

Na hipótese de (i) não haver a conclusão da Oferta, (ii) resilição do Contrato de Colocação, (iii) cancelamento da Oferta; (iv) revogação da Oferta que torne ineficazes a Oferta e os atos de aceitação anteriores ou posteriores; ou, ainda, (v) em qualquer outra hipótese de devolução dos Pedidos de Reserva em função de expressa disposição legal, cada uma das Instituições Consorciadas que tenha recebido Pedidos de Reserva comunicará ao respectivo Investidor Não Institucional sobre o cancelamento da Oferta, o que poderá ocorrer, inclusive, mediante divulgação de comunicado ao mercado. Caso o Investidor Não Institucional já tenha efetuado o pagamento, os valores depositados serão devolvidos sem juros ou correção monetária, sem reembolso de custos e com dedução, caso incidentes, de quaisquer tributos eventualmente aplicáveis sobre os valores pagos em função do IOF/Câmbio, e quaisquer outros tributos que venham a ser criados, incluindo aqueles com alíquota atual equivalente a zero que tenham sua alíquota majorada, no prazo máximo de 3 (três) dias contados da data de disponibilização de comunicado neste sentido.

A rescisão do Contrato de Colocação importará no cancelamento do registro da Oferta, nos termos do artigo 19, §4º, da Instrução CVM 400.

Informações sobre a Garantia Firme de Liquidação

Após a divulgação do Aviso ao Mercado e de sua respectiva nova divulgação (com os logotipos das Instituições Consorciadas), a disponibilização deste Prospecto, o encerramento do Período de Reserva e do Período de Reserva para Pessoas Vinculadas, a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*, a concessão do registro da Companhia como emissora de valores mobiliários sob a categoria "A" pela CVM, a celebração do Contrato de Colocação e do Contrato de Colocação Internacional, a concessão dos registros da Oferta pela CVM, a celebração e entrega, aos Coordenadores da Oferta, dos Instrumentos de *Lock-Up*, a divulgação do Anúncio de Início e a disponibilização do Prospecto Definitivo, as Instituições Participantes da Oferta realizarão a colocação das Ações (sem considerar as Ações Suplementares) em mercado de balcão não organizado, em regime de garantia firme de liquidação, prestada exclusivamente pelos Coordenadores da Oferta, de forma individual e não solidária, na proporção e até os limites individuais abaixo descritos e demais disposições previstas no Contrato de Colocação:

Coordenador da Oferta	Quantidade	Percentual (%)
Coordenador Líder	[•]	[•]
Bank of America	[•]	[•]
Bradesco BBI	[•]	[•]
Itaú BBA	[•]	[•]
UBS BB	[•]	[•]
J.P. MORGAN	[•]	[•]
Total	[•]	**100,00%**

A proporção prevista na tabela acima poderá ser realocada de comum acordo entre os Coordenadores da Oferta.

A Garantia Firme de Liquidação consiste na obrigação individual e não solidária dos Coordenadores da Oferta, observado o disposto no Contrato de Colocação, de integralizar/adquirir as Ações (considerando as Ações Adicionais, mas sem considerar as Ações Suplementares) que tenham sido subscritas/adquiridas, porém não integralizadas/liquidadas, no Brasil, pelos seus respectivos investidores na Data de Liquidação, na proporção e até o limite individual de garantia firme de liquidação prestada por cada um dos Coordenadores da Oferta, nos termos do Contrato de Colocação. A Garantia Firme de Liquidação é vinculante a partir do momento em que, cumulativamente, for concluído o Procedimento de *Bookbuilding*, forem concedidos os registros da Companhia como emissora de valores mobiliários sob a categoria "A" pela CVM e da Oferta pela CVM, assinados e cumpridas as condições suspensivas previstas no Contrato de Colocação e no Contrato de Colocação Internacional e cumpridas as condições suspensivas neles previstas, disponibilizado o Prospecto Definitivo e divulgado o Anúncio de Início.

Caso as Ações, objeto de Garantia Firme de Liquidação efetivamente subscritas/adquiridas por investidores não sejam totalmente integralizadas/liquidadas por estes até a Data de Liquidação, cada Coordenador da Oferta, observado o disposto no Contrato de Colocação, subscreverá/adquirirá, na Data de Liquidação, pelo Preço por Ação, na proporção e até o limite individual da Garantia Firme de Liquidação prestada por cada um dos Coordenadores da Oferta, de forma individual e não solidária, a totalidade do saldo resultante da diferença entre (i) o número de Ações objeto da Garantia Firme de Liquidação prestada pelos Coordenadores da Oferta, nos termos do Contrato de Colocação e (ii) o número de Ações objeto da Garantia Firme de Liquidação efetivamente subscritas/adquiridas e integralizadas/liquidadas, no Brasil, por investidores no mercado, multiplicada pelo Preço por Ação.

Para os fins do disposto no item 5 do Anexo VI da Instrução CVM 400, em caso de exercício da Garantia Firme de Liquidação, caso os Coordenadores da Oferta, por si ou por suas afiliadas, nos termos do Contrato de Colocação, tenham interesse em vender tais Ações antes da divulgação do Anúncio de Encerramento, o preço de venda dessas Ações será o preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia, limitado ao Preço por Ação, sendo certo, entretanto, que as operações realizadas em decorrência das Atividades de Estabilização não estarão sujeitas a tais limites.

Estabilização dos Preços das Ações

O Agente Estabilizador, por intermédio da Corretora, após notificação aos demais Coordenadores da Oferta, poderá, a seu exclusivo critério, realizar operações bursáteis visando à estabilização do preço das ações ordinárias de emissão da Companhia na B3, no âmbito da Oferta, dentro de 30 (trinta) dias contados da data de início da negociação das Ações na B3, inclusive, observadas as disposições legais aplicáveis e o disposto no Contrato de Estabilização, o qual será previamente submetido à análise e aprovação da CVM e da B3, nos termos do artigo 23, §3º, da Instrução CVM 400 e do item II da Deliberação CVM 476, antes da divulgação do Anúncio de Início.

Não existe obrigação por parte do Agente Estabilizador ou da Corretora de realizar operações bursáteis e, uma vez iniciadas, tais operações poderão ser descontinuadas e retomadas a qualquer momento, observadas as disposições do Contrato de Estabilização. Assim, o Agente Estabilizador e a Corretora poderão escolher livremente as datas em que realizarão as operações de compra e venda das ações ordinárias de emissão da Companhia no âmbito das atividades de estabilização, não estando obrigados a realizá-las em todos os dias ou em qualquer data específica, podendo, inclusive, interrompê-las e retomá-las a qualquer momento, a seu exclusivo critério.

O Contrato de Estabilização estará disponível para consulta e obtenção de cópias junto ao Agente Estabilizador e à CVM a partir da data de divulgação do Anúncio de Início nos endereços indicados na seção “Informações Adicionais” a partir da página 73 deste Prospecto.

Violações das Normas de Conduta

Na hipótese de haver descumprimento e/ou indícios de descumprimento pelas Instituições Consorciadas, de qualquer das obrigações previstas no termos de adesão ao Contrato de Colocação, na carta-convite ou em qualquer contrato celebrado no âmbito da Oferta, ou, ainda, de qualquer das normas de conduta previstas na regulamentação aplicável no âmbito da Oferta, incluindo, sem limitação, as normas previstas na Instrução CVM 400, especialmente as normas referentes ao período de silêncio, condições de negociação com as ações ordinárias de emissão da Companhia, emissão de relatórios de pesquisa e de marketing da Oferta, conforme previsto no artigo 48 da Instrução CVM 400 e no Código ANBIMA, tal Instituição Consorciada, a critério exclusivo dos Coordenadores da Oferta e sem prejuízo das demais medidas por eles julgadas cabíveis, (i) deixará de integrar o grupo de instituições financeiras responsáveis pela colocação das Ações no âmbito da Oferta, sendo cancelados todos os Pedidos de Reserva e a Instituição Consorciada deverá informar imediatamente aos respectivos investidores de quem tenha recebido Pedidos de Reserva sobre referido cancelamento, devendo ser restituídos pela Instituição Consorciada integralmente aos respectivos investidores os valores eventualmente dados em contrapartida às Ações, no prazo máximo de até 3 (três) dias úteis contados da data de disponibilização de comunicado neste sentido, sem reembolso de custos e com dedução, caso incidentes, de quaisquer tributos eventualmente aplicáveis sobre os valores pagos, inclusive, em função do IOF/Câmbio, e quaisquer outros tributos que venham a ser criados, incluindo aqueles com alíquota atual equivalente a zero que tenham sua alíquota majorada, (ii) arcará integralmente com quaisquer custos e prejuízos relativos à sua exclusão como Instituição Participante da Oferta, incluindo custos com publicações, indenizações decorrentes de eventuais condenações judiciais em ações propostas por investidores por conta do cancelamento, honorários advocatícios e demais custos perante terceiros, inclusive custos decorrentes de demandas de potenciais investidores, (iii) indenizará, manterá indene e isentará os Coordenadores da Oferta, suas afiliadas e respectivos administradores, acionistas, sócios, funcionários e empregados, bem como os sucessores e cessionários dessas pessoas por toda e qualquer perda que estes possam incorrer; e (iv) poderá ter suspenso, por um período de seis meses contados da data da comunicação da violação, o direito de atuar como instituição intermediária em ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários sob a coordenação de quaisquer dos Coordenadores da Oferta. Os Coordenadores da Oferta não serão, em hipótese alguma, responsáveis por quaisquer prejuízos causados aos investidores que tiverem suas intenções de investimento e/ou Pedidos de Reserva cancelados por força do descredenciamento da Instituição Consorciada.

Direitos, vantagens e restrições das Ações

As Ações conferirão aos seus titulares os mesmos direitos, vantagens e restrições conferidos aos atuais titulares de ações ordinárias de emissão da Companhia, nos termos previstos em seu estatuto social, na Lei das Sociedades por Ações e no Regulamento do Novo Mercado, conforme vigentes nesta data.

Para mais informações sobre os direitos, vantagens e restrições das ações ordinárias de emissão da Companhia, veja a seção "18. Valores Mobiliários" do Formulário de Referência, a partir da página 844 deste Prospecto.

Negociação das Ações na B3

A Companhia e a B3 celebraram, em [•] de [•] de 2021, o Contrato de Participação no Novo Mercado, o qual entrará em vigor na data de disponibilização do Anúncio de Início.

As Ações serão negociadas no Novo Mercado sob o código "MDRO3", a partir do dia útil seguinte à data de disponibilização do Anúncio de Início.

A partir do dia útil seguinte à data de divulgação do Anúncio As principais regras relativas ao Regulamento do Novo Mercado encontram-se resumidas no item "12.12 – Outras Informações Relevantes" do Formulário de Referência, a partir da página 774 deste Prospecto. Para informações adicionais sobre a negociação das Ações na B3, consulte uma instituição autorizada a operar na B3.

Recomenda-se a leitura, além deste Prospecto Preliminar e do Formulário de Referência a ele anexo, para informações adicionais sobre a Companhia, incluindo seu setor de atuação, suas atividades e situação econômica e financeira, e os fatores de risco que devem ser considerados antes da decisão de investimento nas Ações, em especial a seção "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência da Companhia, e do item "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações", deste Prospecto.

Acordos de restrição à venda de Ações (Instrumentos de *Lock-up*)

A Companhia, os Acionistas Vendedores e os administradores obrigar-se-ão perante os Coordenadores da Oferta e os Agentes de Colocação Internacional a celebrar os Instrumentos de *Lock-Up*, pelo período de 180 (cento e oitenta) dias contados da data de disponibilização do Anúncio de Início e observadas as exceções previstas no Contrato de Colocação Internacional e/ou nos respectivos Instrumentos de *Lock-up*, por meio dos quais estes não poderão, direta ou indiretamente, (i) ofertar, vender, contratar a venda, empenhar ou de outro modo dispor dos valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*; (ii) ofertar, vender, emitir, contratar a venda, contratar a compra ou outorgar quaisquer opções, ou valores mobiliários conversíveis ou permutáveis por ações, ou realizar qualquer operação que teriam mesmo efeito; (iii) celebrar qualquer contrato de swap, hedge ou qualquer outro arranjo que transfira a outros, no todo ou em parte, quaisquer dos resultados econômicos decorrentes da titularidade dos valores mobiliários sujeitos ao *Lock-up*; ou (iv) divulgar publicamente a intenção de efetuar qualquer operação especificada nos itens (i) a (iii). A vedação não se aplicará nas hipóteses descritas no artigo 48, inciso II da Instrução CVM 400, assim como nas hipóteses descritas nos Instrumentos de *Lock-up*.

A venda ou a percepção de uma possível venda de um volume substancial das ações poderá prejudicar o valor de negociação das ações de emissão da Companhia. Para mais informações sobre os riscos relacionados à venda de volume substancial de ações ordinárias de emissão da Companhia, veja o fator de risco "*A venda, ou a percepção de potencial venda, de quantidades significativas das ações de emissão da Companhia, após a conclusão da Oferta e o período de Lock-up, poderá afetar negativamente o preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado secundário ou a percepção dos investidores sobre a Companhia*", na seção "*Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações*" na página 99 deste Prospecto Preliminar.

Instituição financeira responsável pela escrituração das Ações

A instituição financeira contratada para a prestação dos serviços de escrituração, custódia e transferência das ações ordinárias de emissão da Companhia é a Itaú Corretora de Valores S.A.

Inadequação da Oferta

O investimento em ações representa um investimento de risco, pois é um investimento em renda variável e, assim, os investidores que pretendam investir nas Ações estão sujeitos a perdas patrimoniais e riscos, inclusive àqueles relacionados às Ações, à Companhia, ao setor em que a Companhia atua, aos seus acionistas e ao ambiente macroeconômico do Brasil, descritos neste Prospecto e no Formulário de Referência, e que devem ser cuidadosamente considerados antes da tomada de decisão de investimento. O investimento em ações é um investimento em renda variável, não sendo, portanto, adequado a investidores avessos aos riscos relacionados à volatilidade do mercado de capitais. Ainda assim, não há qualquer classe ou categoria de investidor que esteja proibida por lei de adquirir as Ações ou, com relação à qual o investimento nas Ações seria, no entendimento da Companhia, dos Acionistas Vendedores e dos Coordenadores da Oferta, inadequado.

Condições a que a Oferta esteja submetida

A realização da Oferta não está submetida a nenhuma condição, exceto pelas condições de mercado.

Informações adicionais

A subscrição/aquisição das Ações apresenta certos riscos e possibilidades de perdas patrimoniais que devem ser cuidadosamente considerados antes da tomada de decisão de investimento. **Recomenda-se aos potenciais investidores, incluindo-se os Investidores Institucionais, que leiam este Prospecto Preliminar, em especial as seções "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações" e "Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco da Companhia", a partir das páginas 97 e [•], respectivamente, bem como a seção "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência antes de tomar qualquer decisão de investir nas Ações.**

Os Coordenadores da Oferta recomendam fortemente que os Investidores Não Institucionais interessados em participar da Oferta leiam, atenta e cuidadosamente, os termos e condições estipulados no Pedido de Reserva, especialmente os procedimentos relativos ao pagamento do Preço por Ação e à liquidação da Oferta. **É recomendada a todos os investidores a leitura deste Prospecto e do Formulário de Referência antes da tomada de qualquer decisão de investimento.**

Os investidores que desejarem obter exemplar deste Prospecto Preliminar e acesso aos anúncios e avisos referentes à Oferta ou informações adicionais sobre a Oferta ou, ainda, realizar reserva das Ações, deverão dirigir-se aos seguintes endereços da Companhia, dos Coordenadores da Oferta e/ou das Instituições Participantes da Oferta indicadas abaixo ou junto à CVM.

Companhia

Madero Indústria e Comércio S.A.
Rua Luísa Dariva, nº 40
CEP 84043-740, Curitiba, PR
At.: Sra. Silvia Emanoele Pereira de Paula
E-mail: ir@grupomadero.com.br
https://www.ri.grupomadero.com.br

Coordenadores da Oferta

Banco BTG Pactual S.A.
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.477, 14º andar
CEP 04538-133, São Paulo, SP
At.: Sr. Fabio Nazari
Tel.: + 55 (11) 3383-2000
https://www.btgpactual.com/home/investment-bank (neste *website*, clicar em "Mercado de Capitais – Download", depois em "2021" e, a seguir, logo abaixo de "Distribuição Pública Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero S.A", clicar em "Prospecto Preliminar")

Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A.
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.400, 12º andar
CEP 04538-132, São Paulo, SP
At.: Sr. Bruno Saraiva
Tel.: +55 (11) 2188-4000
http://www.merrilllynch-brasil.com.br/ (neste *website*, acessar o item "Prospectos", depois clicar no item "Madero Indústria e Comércio S.A.")

Banco Bradesco BBI S.A.
Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, n° 1.309, 10° andar, Vila Nova Conceição
CEP 04543-011, São Paulo, SP
At.: Sra. Claudia Bollina Mesquita
Tel.: +55 (11) 3847-5488
https://www.bradescobbi.com.br/Site/Home/Default.aspx (neste *website*, identificar "IPO Madero" e, posteriormente, acessar o link "Prospecto Preliminar")

Banco Itaú BBA S.A.
Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3.500, 1º, 2º 3º (parte), 4º e 5º andares
04538-132, São Paulo, SP
At.: Sra. Renata Dominguez
Tel.: +55 (11) 3708-8000
http://www.itau.com.br/itaubba-pt/nossos-negocios/ofertas-publicas/ (neste *website*, clicar em "Desktop - Sigmanet Comunicação Multimidia S.A." e, posteriormente, em "2021" e, em seguida, em "Oferta Pública Inicial de Ações (IPO)" e, por fim, em "Prospecto Preliminar").

UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A.
Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 4.440, 7º andar (parte)
CEP 04538-132, São Paulo, SP
At.: Sr. Joao Carlos Telles
Tel.: + 55 (11) 2767 6500
https://www.ubs.com/br/pt/ubsbb-investment-bank/public-offers.html (neste *website*, clicar em "Prospecto Preliminar" no subitem "Madero Indústria e Comércio S.A.")

Banco J.P Morgan S.A
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3729, 6º (parte), 10º (parte), 11º, 12º (parte), 13º (parte), 14º e 15º andares,
Itaim Bibi, CEP 04538-905
At.: Sr. Marcelo Porto
Tel.: + 55 (11) 4950-3700
https://www.jpmorgan.com.br/pt/disclosures/prospectos/madero (neste *website* clicar em "Prospecto Preliminar")

Disponibilização de avisos e anúncios da Oferta

O AVISO AO MERCADO, BEM COMO SUA NOVA DISPONIBILIZAÇÃO (COM O LOGOTIPO DAS INSTITUIÇÕES CONSORCIADAS), O ANÚNCIO DE INÍCIO, O ANÚNCIO DE ENCERRAMENTO, EVENTUAIS ANÚNCIOS DE RETIFICAÇÃO, BEM COMO TODO E QUALQUER AVISO OU COMUNICADO RELATIVO À OFERTA SERÃO DISPONIBILIZADOS, ATÉ O ENCERRAMENTO DA OFERTA, EXCLUSIVAMENTE, NAS PÁGINAS NA REDE MUNDIAL DE COMPUTADORES DA COMPANHIA, DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES DA OFERTA INDICADAS ABAIXO, DA CVM E DA B3.

[Nos termos do artigo 4º da Instrução CVM 400, os Acionistas Vendedores foram dispensados pela CVM de divulgar o Aviso ao Mercado, bem como sua nova disponibilização (com o logotipo das Instituições Consorciadas), o Anúncio de Início, o Anúncio de Encerramento, eventuais Anúncios de Retificação, bem como todo e qualquer aviso ou comunicado relativo à Oferta.]

Companhia

Madero Indústria e Comércio S.A.
https://www.ri.grupomadero.com.br

Coordenadores da Oferta

Banco BTG Pactual S.A.
https://www.btgpactual.com/home/investment-bank (neste *website*, acessar "Mercado de Capitais – Download", depois clicar em "2021" e, a seguir, logo abaixo de "Distribuição Pública Primária e Secundária de Ações da Madero", clicar no título do documento correspondente).

Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A.
http://www.merrilllynch-brasil.com.br/ (neste *website*, acessar o item "Prospectos", depois clicar no item "Madero Indústria e Comércio S.A.")

Banco Bradesco BBI S.A.
https://www.bradescobbi.com.br/Site/Home/Default.aspx (neste *website*, identificar "IPO Madero" e, posteriormente, acessar o link "Prospecto Preliminar")

Banco Itaú BBA S.A.
http://www.itau.com.br/itaubba-pt/nossos-negocios/ofertas-publicas/ (neste *website*, clicar em "Madero Indústria e Comércio" e, posteriormente, em "2021" e, em seguida, em "Oferta Pública Inicial de Ações (IPO)" e, por fim, em selecionar o respectivo anúncio, aviso ou comunicado da Oferta).

UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A.
https://www.ubs.com/br/pt/ubsbb-investment-bank/public-offers.html (neste *website*, clicar em "Prospecto Preliminar" no subitem "Madero Indústria e Comércio S.A.")

Banco J.P. Morgan S.A
https://www.jpmorgan.com.br/pt/disclosures/prospectos/madero (neste *website* clicar no documento correspondente)

Instituições Consorciadas

Informações adicionais sobre as Instituições Consorciadas podem ser obtidas nas dependências das Instituições Consorciadas credenciadas junto à B3 para participar da Oferta, bem como na página da rede mundial de computadores da B3 (www.b3.com.br).

Este Prospecto também estará disponível nos seguintes endereços e *websites*: (i) **CVM**, situada na Rua Sete de Setembro, nº 111, 5º andar, CEP 20159-900, na Cidade do Rio de Janeiro, no Estado do Rio de Janeiro, e na Rua Cincinato Braga, nº 340, 2º, 3º e 4º andares, CEP 01333-010, na Cidade de São Paulo, no Estado de São Paulo (www.cvm.gov.br – neste *website* acessar em "Central de Sistemas" na página inicial, acessar "Ofertas Públicas", em seguida, na tabela de "Primárias", clicar no item "Ações", depois, na página referente a "Ofertas Primárias em Análise", na tabela "Oferta Inicial (IPO) – Volume em R$", acessar o link referente ao "MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A." e, posteriormente, clicar no link referente ao Prospecto Preliminar disponível); e (ii) B3 (http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/servicos/ofertas-publicas/ofertas-em-andamento/ – neste *website* acessar "Empresas", depois clicar em "MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.", posteriormente acessar "Prospecto Preliminar").

Este Prospecto não constitui uma oferta de venda de Ações nos Estados Unidos ou em qualquer outra jurisdição em que a venda seja proibida, sendo que não será realizado nenhum registro da Oferta ou das Ações na SEC ou em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país, exceto o Brasil. As Ações não poderão ser ofertadas ou vendidas nos Estados Unidos ou a pessoas consideradas *U.S. persons*, conforme definido no Regulamento S, sem que haja o registro sob o *Securities Act*, ou de acordo com uma isenção de registro nos termos do *Securities Act*. A Companhia e os Coordenadores da Oferta não pretendem registrar a Oferta ou as Ações nos Estados Unidos nem em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país.

Tendo em vista a possibilidade de veiculação de matérias na mídia sobre a Companhia e a Oferta, a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Coordenadores da Oferta alertam os investidores que estes deverão basear suas decisões de investimento única e exclusivamente nas informações constantes deste Prospecto Preliminar, do Prospecto Definitivo e do Formulário de Referência.

LEIA ESTE PROSPECTO PRELIMINAR E O FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA ANTES DE ACEITAR A OFERTA, EM ESPECIAL AS SEÇÕES "SUMÁRIO DA COMPANHIA – PRINCIPAIS FATORES DE RISCO RELACIONADOS À COMPANHIA" E "FATORES DE RISCO RELACIONADOS À OFERTA E ÀS AÇÕES" A PARTIR DA PÁGINA 20 DESTE PROSPECTO PRELIMINAR, BEM COMO A SEÇÃO "4. FATORES DE RISCO" DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, PARA UMA DESCRIÇÃO DE CERTOS FATORES DE RISCO RELACIONADOS À COMPANHIA, À OFERTA E SUBSCRIÇÃO/AQUISIÇÃO DE AÇÕES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NA TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO.

A Oferta está sujeita à prévia análise e aprovação da CVM, sendo que os registros da Oferta foram requeridos junto à CVM em [•] de [•] de 2021.

O REGISTRO DA PRESENTE OFERTA NÃO IMPLICA, POR PARTE DA CVM, GARANTIA DE VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS OU EM JULGAMENTO SOBRE A QUALIDADE DA COMPANHIA, BEM COMO SOBRE AS AÇÕES A SEREM DISTRIBUÍDAS.

Não há inadequação específica da Oferta a certo grupo ou categoria de investidor. Como todo e qualquer investimento em valores mobiliários de renda variável, o investimento nas Ações apresenta riscos e possibilidade de perdas patrimoniais que devem ser cuidadosamente considerados antes da tomada de decisão de investimentos. Portanto, uma decisão de investimento nas Ações requer experiência e conhecimentos específicos que permitam ao investidor uma análise detalhada dos negócios da Companhia, mercado de atuação e os riscos inerentes aos negócios da Companhia, já que podem, inclusive, ocasionar a perda integral do valor investido. Recomenda-se que os interessados em participar da Oferta consultem seus advogados, contadores, consultores financeiros e demais profissionais que julgarem necessários para auxiliá-los na avaliação da adequação da Oferta ao perfil de investimento, dos riscos inerentes aos negócios da Companhia e ao investimento nas Ações.

O investimento em Ações representa um investimento de risco, pois é um investimento em renda variável e, assim, os investidores que pretendam investir em Ações estão sujeitos a perdas patrimoniais e riscos, inclusive àqueles relacionados às Ações, à Companhia, ao setor em que atua, aos seus acionistas e ao ambiente macroeconômico do Brasil, descritos neste Prospecto Preliminar e no Formulário de Referência, e que devem ser cuidadosamente considerados antes da tomada de decisão de investimento. O investimento em Ações não é, portanto, adequado a investidores avessos aos riscos relacionados à volatilidade do mercado de capitais. Ainda assim, não há qualquer classe ou categoria de investidor que esteja proibida por lei de subscrever ou adquirir Ações ou, com relação à qual o investimento em Ações seria, no entendimento da Companhia e dos Coordenadores da Oferta, inadequado.

APRESENTAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES DA OFERTA

Coordenador Líder

O Banco Pactual S.A. foi fundado em 1983 como uma distribuidora de títulos e valores mobiliários. Em 2006, o UBS A.G., instituição global de serviços financeiros, e o Banco Pactual S.A. associaram-se para criar o Banco UBS Pactual S.A. Em 2009, o Banco UBS Pactual S.A. foi adquirido pelo grupo BTG Investments, formando o BTG Pactual. O BTG Pactual tem como foco principal as áreas de pesquisa, finanças corporativas, mercado de capitais, fusões e aquisições, *wealth management*, *asset management* e *sales and trading* (vendas e negociações).

No Brasil, possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre e Recife. Possui, ainda, escritórios em Londres, Nova Iorque, Santiago, Cidade do México, Lima, Medellín, Bogotá e Buenos Aires.

Na área de *asset management*, as estratégias de investimento são desenhadas para clientes institucionais, clientes *private*, empresas e parceiros de distribuição. Na área de *wealth management*, o BTG Pactual oferece uma ampla seleção de serviços personalizados, que variam desde *asset management* a planejamento sucessório e patrimonial. O BTG Pactual também oferece serviços de *sales and trading* (vendas e negociações) em renda fixa, ações e câmbio na América Latina, tanto em mercados locais quanto internacionais. Na área de *investment banking*, o BTG Pactual presta serviços para diversos clientes em todo o mundo, incluindo serviços de subscrição nos mercados de dívida e ações públicos e privados, assessoria em operações de fusões e aquisições e produtos estruturados personalizados.

O BTG Pactual é o líder no ranking de ofertas de ações do Brasil de 2004 a 2015 pelo número de operações, participando de um total de mais de 170 operações no período, segundo o ranking da base de dados internacional Dealogic. Além disso, ficou em 1º lugar em volume e em número de ofertas em 2012 (Dealogic) e sempre em posição de liderança com base em outros rankings desde 2004 (ANBIMA e Bloomberg). Ademais, vale destacar a forte presença do banco na América Latina, tendo conquistado o 1º lugar em volume e em número de ofertas nos anos de 2013 e 2012 (Dealogic, Bloomberg e Thomson Reuters).

Demonstrando a sua força no Brasil, o BTG Pactual foi eleito em 2010, 2011 e em 2013 como o "Brazil's Equity House of the Year", segundo a Euromoney. O BTG Pactual foi também eleito por três vezes "World's Best Equity House" (Euromoney, em 2003, 2004 e 2007), além de "Equity House of the Year" (IFR, 2007). Sua atuação e grande conhecimento sobre a América Latina renderam sete vezes o título de "Best Equity House Latin America" (Euromoney de 2002 a 2005, 2007, 2008 e 2013; IFR em 2013) e o título de "Best Investment Bank" (Global Finance em 2011 e World Finance em 2012). Como principal suporte a seus investidores, o BTG Pactual sempre investiu fortemente na sua equipe de *equity research*, buscando os melhores profissionais do mercado para a atuação junto ao grupo de investidores. Seus investimentos na área renderam o título de "#1 Equity Research Team Latin America" em 2012, 2014 e 2015, bem como no período de 2003 a 2007 (Institutional Investor, Weighted Rankings).

Adicionalmente, sua expertise é demonstrada pela forte atuação no Brasil, onde o BTG Pactual foi reconhecido pela sua atuação nos últimos anos, como primeiro colocado no ranking da Institutional Investor de 2003 a 2009, e 2012 a 2015 e como segundo colocado em 2010 e 2011, segundo o ranking publicado pela revista Institutional Investor.

O BTG Pactual apresentou forte atuação em 2010 no mercado de ofertas públicas de renda variável, participando das ofertas de *follow-on* do Banco do Brasil, JBS, Even, PDG Realty, Petrobras, Lopes, Estácio Participações e Anhanguera Educacional, bem como da abertura de capital da Aliansce, Multiplus, OSX, Ecorodovias, Mills, Júlio Simões e Brasil Insurance. Esta posição foi alcançada em função do forte relacionamento do BTG Pactual com seus clientes, com sua atuação constante e de acordo com a percepção de valor agregado para suas operações, fato comprovado pela sua atuação em todas as operações de *follow-on* das empresas nas quais participou em sua abertura de capital. Em 2011, realizou as seguintes ofertas: *follow-on* de Tecnisa, Ternium, Direcional, Gerdau, BR Malls, e Kroton; e as ofertas públicas iniciais de QGEP, IMC, T4F, Magazine Luiza e Brazil Pharma. Devese destacar também que o BTG Pactual atuou como coordenador líder e *lead settlement agent* na oferta de Gerdau, a qual foi registrada no Brasil e SEC e coordenada apenas por bancos brasileiros. Em 2012, o BTG Pactual participou da oferta pública inicial de Locamérica, Unicasa e de sua própria oferta pública inicial e do *follow-on* de Fibria, Brazil Pharma, Suzano, Taesa, Minerva, Equatorial e Aliansce. Em 2013, o BTG Pactual participou da oferta pública inicial de Linx, Biosev, Alupar, BB Seguridade, CPFL Renováveis, Ser Educacional e CVC e do *follow-on* de Multiplan, BHG, Abril Educação, Iguatemi e Tupy. Em 2014, o BTG Pactual atuou como coordenador líder e agente estabilizador no *follow-on* da Oi S.A. Em 2015, o BTG Pactual participou da oferta pública inicial de Par Corretora e do *follow-on* de Telefônica Brasil e Metalúrgica Gerdau. Em 2016, o BTG Pactual participou das ofertas públicas de distribuição de ações da Energisa, da Linx e da Sanepar. Em 2017, o BTG Pactual participou das ofertas públicas iniciais de distribuição de ações da Movida, IRB-Brasil Resseguros, Ômega Geração e Biotoscana Investments, bem como dos *follow-ons* da CCR, das Lojas Americanas, e da Alupar e, da BR Malls e do Magazine Luiza e da Rumo, e do re-IPO da Eneva e da Vulcabras. Em 2018, o BTG Pactual participou da oferta pública inicial de distribuição de ações da Hapvida. Em 2019, o BTG Pactual participou do IPO da Centauro, da C&A e *follow-on* das seguintes companhias: Restoque, JHSF, BR Properties, Magazine Luiza, Unidas, LPS Brasil, CCP – Cyrela Commercial Properties, LOG Commercial Properties, Helbor, Omega Geração, EZ TEC, Banco Pan, Sinqia, Trisul, Localiza Rent A Car, Movida, Banco Inter, Hapvida, Light, Tecnisa, BTG Pactual, CPFL Energia, Totvs, Eneva e Burger King. Em 2020, o BTG Pactual participou dos *follow-ons* da Minerva, Cogna Educação, Positivo Tecnologia, Centauro, Via Varejo, Lojas Americanas, BTG Pactual, JHSF Participações, Irani, IMC, Dimed, Banco PAN, JSL Logística, Rumo, Banco Inter, Santos Brasil assim como do IPO da Mitre Realty, Estapar, Ambipar, Lojas Quero, Lavvi, Plano & Plano, Cury Construtora, Hidrovias do Brasil, Petz, Melnick Even, Track & Field, Sequoia Logística, Meliuz, Enjoei, Aeris e 3R Petroleum.

Em 2021, o BTG Pactual participou do *follow-on* do próprio BTG Pactual, Light, BrasilAgro, PetroRio, Locaweb, 3R Petroleum, Sequoia Logística, Hapvida, Lojas Renner, DASA, Rede D'or, assim como do IPO da HBR Realty, Vamos, Intelbras, Bemobi, Jalles Machado, Cruzeiro do Sul, Westwing, Orizon, Mater Dei, Allied, Blau Farmacêutica, GetNinjas e Dotz.

Bank of America

O Bank of America está presente no Brasil desde 1953, contando com uma estrutura de aproximadamente 660 funcionários, com foco na intermediação e negociação de títulos de renda fixa e variável, em operações de câmbio e na prestação de serviços de banco de investimentos, incluindo a assessoria financeira em operações de fusões e aquisições, reestruturações e no mercado de capitais.

A fusão global entre os grupos Merrill Lynch e Bank of America resultou no que o Bank of America acredita ser um dos maiores conglomerados financeiros do mundo e um dos líderes mundiais na negociação e intermediação de títulos e valores mobiliários, na prestação de serviços de banco de investimentos e de finanças corporativas, na gestão de ativos e grandes riquezas e na prestação de serviços de gestão de tesouraria.

O conglomerado Bank of America Merrill Lynch atende clientes nos segmentos de pessoa física, pequenos e médios negócios e também grandes empresas, oferecendo uma vasta gama de produtos e serviços de banco comercial, banco de investimentos, gestão de ativos e de risco. Sua ampla plataforma nos Estados Unidos da América serve mais de 67 milhões de clientes a partir de suas mais de 4.400 agências, mais de 16.100 caixas eletrônicos e um sistema online que atende mais de 36 milhões de usuários ativos.

O grupo atua em mais de 150 países, possuindo relacionamento com 99% das 500 maiores companhias de acordo com a U.S. Fortune e 83% das 500 maiores companhias de acordo com a Fortune Global. As ações da Bank of America Corporation (NYSE: BAC), controladora do Bank of America, fazem parte do índice Dow Jones Industrial Average e são listadas na New York Stock Exchange.

Nas Américas, está entre os principais bancos em emissões de dívida e *equity* e na assessoria em operações de fusões e aquisições, tendo recentemente atingido uma das principais posições em levantamento de capital para empresas considerando o valor agregado de operações de *equity*, *bonds* e financiamentos, de acordo com a Dealogic.

Bradesco BBI

Banco de Investimento do Banco Bradesco S.A., o Bradesco BBI, é responsável por (i) originação e execução de operações de financiamento de projetos; (ii) originação e execução de operações de fusões e aquisições; (iii) originação, estruturação, sindicalização e distribuição de operações de valores mobiliários de renda fixa no Brasil e exterior; e (iv) originação, estruturação, sindicalização e distribuição de operações de valores mobiliários de renda variável no Brasil e exterior.

Bradesco BBI conquistou em 2018 os prêmios *"Best Investment Bank in Brazil*" pela Euromoney, "*The Best M&A Bank From America* Latina" e "*The Best Investment Bank in* Brazil" pela Global Finance e "*Most Innovative Investment Bank from Latin America*" pela The Banker. Já em 2019, o Bradescco BBI conquistou em 2019 o prêmio "*The Best Investment Bank in* Brazil" pela Global Finance e "The Most Innovative Bank in Latam" pela The Banker.

Em 2019, o Bradesco BBI assessorou seus clientes no total de 191 operações em todos os segmentos de Investment Banking em um montante total de aproximadamente R$236,571 bilhões.

Presença constante em operações de renda variável, com presença na maioria dos IPOs *(Initial Public Offerings*) e *Follow-ons* que foram a mercado nos últimos anos, tanto no Brasil quanto no exterior.

O Bradesco BBI apresentou em 2019 presença significativa no mercado de capitais brasileiro, tendo participado como *joint bookrunner* no *Follow-on* do IRB Brasil RE, no montante de R$2.516 milhões, coordenador líder do IPO da Centauro, no montante de R$705 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* do Banco BTG Pactual, no montante de R$2.539 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* de CPFL Energia, no montante de R$3.212 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* da intermédica, no montante de R$2.370 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* da Light, no montante de R$2.500 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* do IRB Brasil RE, no montante de R$7.390 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* da Movida, no montante de R$832 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* do Banco Inter, no montante de R$1.248 milhões, *joint bookrunner* no *Follow-on* da Trisul, no montante de R$405 milhões, coordenador líder do *Follow-on* da Helbor, no montante de R$560 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Log CP, no montante de R$638 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Arco Educação, no montante de US$332 milhões, *joint bookrunner* do IPO da C&A, no montante de R$1.831 milhões, *joint bookrunner* do Re-IPO da CCP, no montante de R$870 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Lopes, no montante de R$147 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Magazine Luiza, no montante de R$4.730 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da JHSF, no montante de R$513 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Marisa, no montante de R$570 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Aliansce Sonae, no montante de R$1.191 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Intermédica, no montante de R$5.002 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Unidas, no montante de R$1.829 milhões, *joint bookrunner* do *Follow-on* da Marfrig, no montante de R$2.997 milhões e *joint bookrunner* do *Follow-on* da Restoque, no montante de R$259 milhões.

Com importantes transações realizadas, o Bradesco BBI concluiu 2019 com grande destaque em renda fixa. Participou de 118 operações no mercado doméstico, em ofertas que totalizaram mais de R$101,540 bilhões originados.

No ano de 2019, o Bradesco BBI assessorou 28 transações de M&A envolvendo um volume total de aproximadamente R$40 bilhões, tendo como destaque: (i) assessoria ao Casino na compra da participação detida pelo Éxito na Segisor por R$5,4 bilhões (ii) assessoria à Odebrecht TransPort na venda da rodovia Rota das Bandeiras para o Farallon e o Mubadala por R$4,0 bilhões, (iii) assessoria ao Banco Bradesco na aquisição do BAC Florida Bank por R$2,0 bilhões, (iv) assessoria à Kroton na realização de oferta pública de ações no contexto da aquisição da Somos Educação por R$1,7 bilhões, (v) assessoria à EDP Renováveis na venda da Babilônia Holding para a Actis por R$1,2 bilhões, e (vi) assessoria ao Grupo CB na venda de portfólio de galpões logísticos para a HSI por valor confidencial.

O Banco Bradesco S.A. está presente em todos os municípios brasileiros e em diversas localidades no exterior. Clientes e usuários têm à disposição 80.222 pontos de atendimento, destacando-se 4.478 agências.

Itaú BBA

O Itaú BBA é o banco de atacado do conglomerado Itaú Unibanco. O Itaú BBA é resultado da fusão dos bancos BBA e das áreas *corporate* do Banco Itaú S.A. e Unibanco – União de Bancos Brasileiros S.A. Em 31 de março de 2019, o Itaú Unibanco apresentou os seguintes resultados: ativos na ordem de R$1,7 trilhão e uma carteira de crédito de R$647 bilhões. A história do Itaú BBA começa com o BBA Creditanstalt, fundado em 1988 em São Paulo por Fernão Bracher e Antonio Beltran, em parceria com o Bank Austria Creditanstalt. A atuação do banco estava voltada para operações financeiras bancárias, com características de atacado, e destaque para *underwriting*, *hedge*, crédito e câmbio.

Em 1991, foi a única instituição brasileira a coordenar o consórcio de bancos estrangeiros para investimentos no programa de privatização de empresas estatais no país. Ainda no mesmo ano, recebeu autorização do BACEN para operar subsidiária em Bahamas e atender a demanda de clientes na área internacional.

Em 1994, assinou acordo de cooperação com a administradora de recursos Paribas Capital. No ano seguinte, juntou-se ao Capital Group, de Los Angeles, para formar a administradora de fundos BBA Capital. Em 1996, adquiriu a Financiadora Mappin e criou a Fináustria, especializada em financiamento de veículos. Nessa época, já contava com sucursais em Campinas, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte.

Em 2001, o BBA tem novo parceiro de negócios, em razão da compra do Creditanstalt pelo grupo alemão HVB. No ano seguinte, a associação com o Grupo Icatu fez surgir duas empresas: a BBA Icatu Corretora e a BBA Icatu Investimentos.

No final de 2002, ocorreu a associação com o Banco Itaú S.A., surgindo assim uma nova instituição: o Itaú BBA. Com gestão autônoma para conduzir todos os negócios de clientes corporativos e banco de investimento do grupo, passa a contar com a base de capital e liquidez do Itaú e a especialização do BBA no segmento de atacado.

Em 2005, o Itaú BBA ampliou as atividades de banco de investimentos e, com isso, consolidou-se como um player de mercado em fusões e aquisições, *equities* e renda fixa local, conforme descrito abaixo. A partir de 2008, iniciou expansão de suas atividades em renda fixa internacional e produtos estruturados.

Em 2009, o BACEN aprovou a associação entre o Itaú e o Unibanco. O Itaú BBA uniu-se com a área *corporate* do Unibanco, e ainda concentrou as atividades de tesouraria institucional do grupo.

Atividade de *Investment Banking* do Itaú BBA

A área de *investment banking* do Itaú BBA oferece assessoria a clientes corporativos e investidores na estruturação de produtos de banco de investimento, incluindo renda variável, renda fixa e fusões e aquisições.

O Itaú BBA tem sido reconhecido como um dos melhores bancos de investimento nas regiões em que atua: foi eleito cinco anos consecutivos, de 2011 a 2015, banco de investimento mais inovador da América Latina pela The Banker, para a mesma região, foi considerado o melhor banco de investimento em 2011, 2012, 2013, 2015, 2016 e 2017 pela Global Finance, mesma instituição que o apontou como o melhor *investment bank* do Brasil em 2009, 2012, 2013, 2014 e 2015 e como o banco mais criativo do mundo em 2016. Também em 2016, o Itaú BBA foi eleito pela Bloomberg como o melhor assessor em transações de M&A da América Latina e Caribe.

Em renda variável, o Itaú BBA oferece serviços para estruturação de ofertas públicas primárias e secundárias de ações e de Deposit Receipts (DRs), ofertas públicas para aquisição e permuta de ações, além de assessoria na condução de processos de reestruturação societária de companhias abertas e trocas de participações acionárias. A condução das operações é realizada em conjunto com a Itaú Corretora de Valores S.A., que tem relacionamento com investidores domésticos e internacionais, além de contar com o apoio da melhor casa de *research* do Brasil e da América Latina, segundo a Institucional Investor. Em 2018 o Itaú BBA foi líder em emissões no mercado brasileiro em número de transações que totalizaram US$6,1 bilhões.

Com equipe especializada, a área de fusões e aquisições do Itaú BBA oferece aos clientes estruturas e soluções para assessoria, coordenação, execução e negociação de aquisições, desinvestimentos, fusões e reestruturações societárias. De acordo com o ranking de fusões e aquisições da Dealogic, o Itaú BBA prestou assessoria financeira a 49 transações em 2018 na America do Sul, obtendo a primeira colocação no ranking por quantidade de operações acumulando um total de US$25,7 bilhões.

No segmento de renda fixa, o Itaú BBA conta com equipe dedicada para prover aos clientes produtos no mercado doméstico e internacional, tais como: notas promissórias, debêntures, *commercial papers*, *fixed* e *floating rate notes*, fundos de investimento em direitos creditórios (FIDC), certificados de recebíveis imobiliários (CRI) e certificados de recebíveis do agronegócio (CRA). Em 2014, segundo o *ranking* da ANBIMA, o Itaú BBA foi líder em distribuição de renda fixa local, coordenando 20% do volume total distribuído, que ultrapassou os R$7 bilhões. Pelo mesmo *ranking*, o Itaú BBA ficou em segundo lugar em 2015 e 2016, tendo coordenado operações cujo volume total somou mais de US$4 bilhões em 2015, US$8 bilhões em 2016 e US$6 bilhões em 2017, equivalente a 14%, 21% e 27% do total, respectivamente. Em 2018 o Itaú BBA foi líder obtendo 37% de participação sobre o volume total emitido, tendo coordenado operações cujo volume total somou aproximadamente US$8 bilhões.

UBS BB

O UBS BB foi constituído em 2020 através da combinação das operações de banco de investimentos do UBS e do Banco do Brasil, incluindo, entre outras, atividades de mercado de capitais de renda fixa e variáveis, fusões e aquisições, além de corretagem de títulos e valores mobiliários no segmento institucional. Essa parceria abrange o Brasil, assim como em outros países da América Latina, incluindo Argentina, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai.

Essa combinação de forças cria uma plataforma única de banco de investimentos, oferecendo para nossos cliente o melhor da plataforma do UBS, como presença e conhecimento global, *research* de primeira linha, plataforma de análise de dados exclusiva, rede de distribuição com alcance em todos os principais mercados mundiais e uma das maiores corretoras do Brasil, e o melhor da plataforma do Banco do Brasil, com seu forte relacionamento com clientes e conhecimento local sem paralelo dos clientes locais, principalmente em Corporate Banking. O Banco do Brasil também traz uma posição de liderança em mercados de capital de dívida e histórico comprovado de operações de ECM, *project finance* e M&A no país, além de uma incrível capacidade de distribuição de varejo.

O UBS, acionista com 50,01% das ações, é um banco sediado em Zurique, na Suíça, e conta com escritórios espalhados nos maiores centros financeiros globais onde emprega mais de 68.000 funcionários. O sucesso do UBS baseia-se em seu modelo de negócio diversificado, composto pelas áreas de: *Wealth Management, Investment Bank, Personal & Corporate Banking e Asset Management*, e detém mais de US$2,6 trilhões em ativos sob gestão e uma cadeia de relacionamento em mais de 50 países.

Esse modelo que vem sendo consistentemente reconhecido em todos seus segmentos, o UBS tendo recebido inúmeros prêmios de prestígio ao longo dos anos, tendo sido reconhecido em 2017, pelo terceiro ano consecutivo, “Best Global Investment Bank” e em 2019, pelo quarto ano consecutivo, “Best M&A Bank” pela Global Finance. O UBS também foi nomeado “Most innovative Investment Bank for IPOs and equity raisings” nos anos de 2019 e 2018 e, em 2016, “Most Innovative Bank for M&A” pela The Banker. Ainda, em 2019, o UBS foi nomeado como “Best Bank for Swiss Francs”, “Best Equity Bank for Western Europe” e “Best Investment Bank in China, Hong Kong and Singapore”. Além disso, recebeu o primeiro lugar na categoria “Bank of the Year” como parte dos Prêmios IFR em 2015, considerado um dos prêmios mais prestigiados da indústria global de mercados de capitais. Outras plataformas do UBS também têm se destacado, como a de Private Banking que foi reconhecida como “Best Global Private Bank” pela Euromoney em 2019.

O Banco do Brasil, acionista com 49,99% das ações, em seus mais de 210 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, promovendo o desenvolvimento econômico do Brasil e tornando-se parte integrante da cultura e história brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas no país, ocupando pela 28ª vez consecutiva a primeira colocação na categoria “Bancos” do Prêmio Top of Mind 2018, do Instituto Data Folha, sendo reconhecido como Melhor Banco no Brasil em 2020 pela Euromoney, Banco do Ano na América Latina em 2019 pela The Banker e Banco mais Inovador da América Latina em 2019 e 2020 pela Global Finance.

Ao final do 2º trimestre de 2020, o Banco do Brasil apresentou aproximadamente R$1,7 trilhão de ativos totais e presença em 99% dos municípios brasileiros, resultado do envolvimento de 92 mil funcionários, distribuídos entre 4.367 agências, 15 países e mais de 60.200 pontos de atendimento.

No Brasil e América Latina, a parceria estratégica, por meio de seus acionistas, teve forte atuação em fusões e aquisições, tendo participado em importantes transações como: a aquisição do Éxito pelo Grupo Pão de Açúcar, a aquisição da Avon pela Natura &Co, a aquisição da The Body Shop pela Natura, a incorporação do Grupo Reserva pela Arezzo &Co, aquisição da Vale Fertilizantes pela Mosaic, fusão entre a BM&Fbovespa e Cetip, aquisição de participação pela Salic na Minerva Foods e fechamento de capital da Souza Cruz.

Também desempenhou também um papel importante em emissões de ações, tendo atuado em diversas ofertas públicas de ações na região, incluindo as ofertas da Telefônica, Terrafina, Senior Solution, Bioserv, Smiles, Tupy, CPFL Renováveis, BB Seguridade, Fibra Uno, Avianca Holdings, Volaris, Grupo Financiero Inbursa, Oi, Ourofino Saúde Animal, OHL México, Santander México, Volaris, Via Varejo, Unifin Financiera, Grupo Financiero Galicia, Gerdau, Rumo Logística, Azul Linhas Aéreas, CCR, Lojas Americanas, Magazine Luiza, BR Distribuidora, Grupo NotreDame Intermedica, Arco Platform, Banco BTG Pactual, Petrobras, IRB Brasil Resseguros, Centauro, Neoenergia, Banco Inter, Movida, Afya, XP Inc., Vasta Platform, Quero Quero, D1000, Estapar, Moura Dubeux, Minerva Foods, Marfrig, Marisa, JSL, Pague Menos, Grupo Mateus, Enjoei, entre outras.

Além disso, no mercado doméstico de renda fixa coordenou, em 2019, 81 emissões que totalizaram o valor de R$25,1 bilhões e 10,9% de *market share*, encerrando o período em 4º lugar no Ranking ANBIMA de Originação por Valor de Renda Fixa Consolidado Acumulado de 2019. No mesmo período, foram estruturadas 16 operações de securitização, sendo 3 CRIs, 12 CRAs e 1 FIDC, com volume total de R$6,4 bilhões. No mercado externo, participou da emissão de US$7,9 bilhões, lhe conferindo o 6º lugar no Ranking ANBIMA de Emissões Externas – Totais Público & Privado, em 2019. A parceria estratégica também conta com a maior corretora do país em volume de transações na B3 em 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, e a segunda maior em 2019.

J.P. MORGAN

O J.P. Morgan faz parte do J.P. Morgan Chase & Co. (NYSE: JPM), uma instituição financeira com atuação global e ativos de aproximadamente US$2,7 trilhões, em 31 de dezembro de 2019, segundo relatórios financeiros divulgados aos investidores. O J.P. Morgan Chase & Co. atua com empresas e investidores institucionais, além de *hedge funds*, governos e indivíduos afluentes em mais de 100 países, conforme informação disponibilizada na página do J.P. Morgan Chase & Co. na internet.

O J.P. Morgan está presente no Brasil desde a década de 60 atuando em diversas áreas. A área de Investment Banking oferece assessoria em operações de fusões e aquisições, reestruturações societárias e financeiras, emissões de títulos de dívida e emissões de ações, no mercado local e internacional, entre outros; a área de Local Markets, Sales & Trading oferece produtos de tesouraria a clientes corporativos e institucionais e de Private Banking; a Corretora oferece serviços de intermediação em contratos futuros, opções, ações e empréstimo de valores mobiliários para clientes institucionais e de Private Banking; a área de Equities oferece produtos de *equities* em geral, tais como operações de derivativos; a área de Treasury Services oferece serviços de conta corrente, pagamento e recebimento, e investimentos em renda fixa; a área de Trade and Loan Products oferece produtos de trade, garantias bancárias e financiamentos; a área de Direct Custody and Clearing oferece serviços de custódia a investidores não residentes; e as áreas de Asset Management e Wealth Management oferecem serviços de gestão de recursos, sendo que esta última também concede crédito e assessora os clientes pessoas físicas de alta renda em seus investimentos.

Em 2008, o J.P. Morgan Chase & Co. foi o primeiro banco na história a consolidar as posições de liderança mundial nos mercados de fusões e aquisições, emissão de dívida e ações, segundo dados da Dealogic e Thomson. No mercado de emissão de ações especificamente, o J.P. Morgan Chase & Co. é o líder mundial no histórico acumulado desde 2007, segundo a Dealogic (Global Equity e Equity Linked). Essa posição de liderança do J.P. Morgan Chase & Co. está refletida nas premiações obtidas no mercado de ações, as quais totalizam um recorde de dezoito prêmios da revista IFR desde 2007.

Por dois anos consecutivos, 2008 e 2009, o J.P. Morgan Chase & Co. foi escolhido pela publicação Latin Finance como o "Best Equity House in Latin America". Em 2008, o J.P. Morgan Chase & Co. recebeu também o prêmio "Best M&A House in Latin America" e, em 2009, o prêmio "Best Investment Bank in Latin America", ambos concedidos pela Latin Finance. Em 2011, o J.P. Morgan Chase & Co. recebeu os prêmios "Best Investment Bank in Latin America", concedido pela Latin Finance, e "Best M&A House in Mexico", "Best M&A House in Chile", "Best Debt House in Brazil" e "Best Investment Bank in Chile", concedidos pela Euromoney. Em 2012, o J.P. Morgan Chase & Co. foi premiado como "Best Investment Bank in Latin America", assim como "Best M&A House", ambos pela Latin Finance. Em 2015, o J.P. Morgan Chase & Co. recebeu o prêmio de "Best Equity House in Latin America" pela Euromoney e "Best Investment Bank in Latin America" pela Latin Finance. Em 2016, o J.P. Morgan Chase & Co. recebeu o prêmio de "Best Investment Bank in Latin America" e, em 2017, "Bond House of Year in Latin America" pela Latin Finance. A equipe de Equity Sales da América Latina do J.P. Morgan foi eleita pelo Institutional Investor número 1 em quatro dos últimos cinco anos, em 2015, 2016, 2018 e 2019.

Essas premiações refletem a posição de liderança do J.P. Morgan Chase & Co. na América Latina, bem como sua presença nas mais relevantes transações de oferta de ações, como as ofertas de Marfrig, Unidas, Intermédica, XP Inc., Aliansce Sonae, Magazine Luiza, Banco do Brasil, Vivara, Banco Inter, Movida, Petrobras Distribuidora, IFS, Cencosud Shoppings, Neoenergia, Intermédica, Totvs, Stone, MercadoLibre, Localiza, Unidas, Intermédica, Stone, Falabella, Mall Plaza, Intermédica, Globant, Central Puerto, PagSeguro ("Latin America Equity Issue" em 2018, segundo a IFR), Burger King Brasil, Nexa Resoucers, Camil, Magazine Luiza, Supervielle, Atacadão ("IPO of the Year" em 2017, segundo a Latin Finance), IRB-Brasil Resseguros, Biotoscana, Instituto Hermes Pardini, Azul, CCR, Lojas Americanas, Alupar, BR Malls, Jose Cuervo, Lenova ("Follow-on of the Year" em 2017, segundo a Latin Finance), Nemak, GICSA, Par Corretora, Telefônica Brasil, Via Varejo, Grupo Lala, BB Seguridade, Enersis, Banorte, Visanet, Cemex, Brasil Foods, Natura, Vale, Fleury, Arcos Dorados, Petrobras, Grupo Sura, America Movil, entre outras. Essa posição de liderança no Brasil e América Latina é respaldada por uma plataforma de produtos completa, incluindo dívida conversível, bem como uma força de vendas mundial que colocou, entre 1º de janeiro de 2008 e 31 de dezembro de 2019, US$2,849 bilhões em ações em 4.496 transações, segundo a Dealogic (crédito total para os coordenadores).

No âmbito global, a equipe de equity research do J.P. Morgan Chase & Co. conquistou o prêmio "#1 Equity Research Team in Latin America" em 2009, 2010, 2011, 2014, 2015 e 2017 concedido pela Institutional Investor. Além desses, nos últimos anos, o J.P. Morgan Chase & Co. recebeu os prêmios "Bank of the Year" (2008, 2017 e 2018), "Equity House of the Year" (2008, 2009 e 2016), "Americas Equity House of the Year" (2016), "Bond House of the Year" (2008, 2019), "Derivatives House of the Year" (2008), "Loan House of the Year" (2012 e 2017), "Securitization House of the Year" (2008 e 2010), "Leveraged Loan House of the Year" (2008), "Leveraged Finance House of the Year" (2008), "High-Yield Bond House of the Year" (2012), "Financial Bond House of the Year" (2009), "Latin America Bond House of the Year" (2009) – concedidos pela International Financing Review – bem como o prêmio "Best Investment Bank" da revista Global Finance nos anos de 2010, 2013, 2015, 2018 e 2019. Esta última publicação também nomeou o J.P. Morgan Chase & Co. como "Best Equity Bank" em 2018 e 2019.

RELACIONAMENTO ENTRE A COMPANHIA, OS ACIONISTAS VENDEDORES E OS COORDENADORES DA OFERTA

RELACIONAMENTO ENTRE A COMPANHIA E OS COORDENADORES DA OFERTA

Relacionamento entre a Companhia e o Coordenador Líder

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à presente Oferta, a Companhia tinha os seguintes relacionamentos com o Coordenador Líder e seu respectivo grupo econômico:

- Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia obteve linha de crédito de R$100,0 milhões (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual S.A., garantida por uma aplicação de 10% da dívida em CDBs de emissão do Banco BTG Pactual S.A. Sobre essa linha de crédito incide juros de 1,10% ao mês e tem prazo de um ano. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$1,1 bilhão. A verificação do cumprimento desse *covenant* terá início a partir de março de 2022. Para mais informações, ver Seção 10.1.f.i do Formulário de Referência da Companhia, anexo a este Prospecto.

- Em agosto de 2020, a Companhia realizou operação de crédito com o Coordenador Líder, mediante a emissão de cédula de crédito bancário no valor de R$54,0 milhões com vencimento em julho de 2022, com a remuneração de 14,8% ao ano. Em 30 de junho de 2021, o saldo devedor correspondia a aproximadamente R$50,7 milhões A operação conta com garantia pela Companhia de cessão fiduciária de aplicação finaceiras. Para mais informações, ver Seção 10.1.f.i do Formulário de Referência da Companhia, anexo a este Prospecto.

- Em agosto de 2020, a Companhia realizou operação de crédito com o Coordenador Líder, mediante a emissão de cédula de crédito bancário no valor de R$100,0 milhões com vencimento em julho de 2022, com a remuneração de 100% do CDI acrescido de 5,0% ao ano. Em 30 de junho de 2021, o saldo devedor correspondia a aproximadamente R$100,2 milhões O Coordenador Líder recebeu uma comissão de estruturação de R$2,0 milhões no âmbito da operação realizada. A operação conta com garantia pela Companhia de cessão fiduciária de direitos creditórios e de aplicação finaceiras. Para mais informações, ver Seção 10.1.f.i do Formulário de Referência da Companhia, anexo a este Prospecto.

- Em janeiro 2021, a Companhia realizou operação de crédito com o Coordenador Líder, mediante a emissão de cédula de crédito bancário no valor de R$100,0 milhões com vencimento em julho de 2022, com a remuneração de 1,10% ao mês. Em 30 de junho de 2021, o saldo devedor correspondia a aproximadamente R$100,2 milhões A operação conta com garantia pela Companhia de cessão fiduciária de aplicações finaceiras Para mais informações, ver Seção 10.1.f.i do Formulário de Referência da Companhia, anexo a este Prospecto.

A Companhia e sociedades controladas pela Companhia poderão, no futuro, vir a contratar o Coordenador Líder e/ou sociedades pertencentes ao seu grupo econômico para celebrar acordos, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução das atividades da Companhia ou das sociedades controladas pela Companhia.

O Coordenador Líder e/ou sociedades de seu grupo econômico poderão celebrar, no exterior, antes da divulgação do Anúncio de Encerramento, a pedido de terceiros, operações de derivativos, tendo ações de emissão da Companhia como ativo de referência e adquirir ações de emissão da Companhia como forma de proteção (*hedge*) para essas operações. No âmbito da Oferta, o Coordenador Líder e/ou sociedades de seu grupo econômico podem adquirir Ações na Oferta como forma de proteção (*hedge*) para essas operações, o que poderá afetar a demanda, o preço das Ações ou outros termos da Oferta, sem, contudo, gerar demanda artificial durante a Oferta. Para mais informações veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A eventual contratação e realização de operações de *total return swap* e *hedge* podem influenciar a demanda e o preço das Ações", na página 103 deste Prospecto.

Ademais, sociedades integrantes do grupo econômico do Coordenador Líder e fundos de investimento administrados e/ou geridos por sociedades integrantes de seu grupo eventualmente realizaram negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia diretamente ou por meio de fundos de investimento administrados e/ou geridos por tais sociedades, sendo que, (i) em nenhum caso tais negociações envolveram ações representativas de participações que atingiram, nos últimos 12 meses, 5% do capital social da Companhia, e (ii) em todos os casos, consistiram em operações em bolsa de valores a preços e condições de mercado.

O Coordenador Líder e/ou sociedades de seu grupo econômico não participaram em ofertas públicas de valores mobiliários de emissão da Companhia nos 12 meses que antecederam o pedido de registro da presente Oferta. Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista no item "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição" na página 49 deste Prospecto, não há qualquer remuneração a ser paga pela Companhia ao Coordenador Líder cujo cálculo esteja relacionado ao Preço por Ação. Não obstante, nos termos do Contrato de Estabilização, durante a Oferta, o Coordenador Líder poderá fazer jus, ainda, a eventuais ganhos oriundos das atividades de estabilização de preço das Ações.

A Companhia declara que não há qualquer conflito de interesse referente à atuação do Coordenador Líder como instituição intermediária da Oferta. Ainda, a Companhia declara que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre a Companhia e o Coordenador Líder e/ou qualquer sociedade de seu grupo econômico.

Relacionamento entre a Companhia e o Bank of America

Na data deste Prospecto, entidades relacionadas ao Bank of America são detentoras de quotas de um Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDIC) que detém um crédito contra Madero Indústria e Comércio S.A. no valor de aproximadamente R$54,7 milhões com vencimento em junho de 2022 e juros de 14,8% ao ano, sendo que o Bank of America é gestor de tal fundo. Além deste crédito e do relacionamento referente à presente Oferta, a Companhia não tinha qualquer outro relacionamento com o Bank of America e seu respectivo grupo econômico.

A Companhia e sociedades controladas pela Companhia poderão, no futuro, vir a contratar o Bank of America e/ou sociedades pertencentes ao seu grupo econômico para celebrar acordos, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução das atividades da Companhia ou das sociedades controladas pela Companhia.

O Bank of America e/ou sociedades de seu grupo econômico poderão celebrar, no exterior, antes da divulgação do Anúncio de Encerramento, a pedido de terceiros, operações de derivativos, tendo ações de emissão da Companhia como ativo de referência e adquirir ações de emissão da Companhia como forma de proteção (*hedge*) para essas operações. No âmbito da Oferta, o Bank of America e/ou sociedades de seu grupo econômico podem adquirir Ações na Oferta como forma de proteção (*hedge*) para essas operações, o que poderá afetar a demanda, o preço das Ações ou outros termos da Oferta, sem, contudo, gerar demanda artificial durante a Oferta. Para mais informações veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A eventual contratação e realização de operações de *total return swap* e *hedge* podem influenciar a demanda e o preço das Ações", na página 103 deste Prospecto.

Ademais, sociedades integrantes do grupo econômico do Bank of America e fundos de investimento administrados e/ou geridos por sociedades integrantes de seu grupo eventualmente realizaram negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia diretamente ou por meio de fundos de investimento administrados e/ou geridos por tais sociedades, sendo que, (i) em nenhum caso tais negociações envolveram ações representativas de participações que atingiram, nos últimos 12 meses, 5% do capital social da Companhia, e (ii) em todos os casos, consistiram em operações em bolsa de valores a preços e condições de mercado.

O Bank of America e/ou sociedades de seu grupo econômico não participaram em ofertas públicas de valores mobiliários de emissão da Companhia nos 12 meses que antecederam o pedido de registro da presente Oferta. Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista no item "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição" na página 49 deste Prospecto, não há qualquer remuneração a ser paga pela Companhia ao Bank of America cujo cálculo esteja relacionado ao Preço por Ação. Não obstante, nos termos do Contrato de Estabilização, durante a Oferta, o Bank of America poderá fazer jus, ainda, a eventuais ganhos oriundos das atividades de estabilização de preço das Ações.

A Companhia declara que não há qualquer conflito de interesse referente à atuação do Bank of America como instituição intermediária da Oferta. Ainda, a Companhia declara que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre a Companhia e o Bank of America e/ou qualquer sociedade de seu grupo econômico.

Relacionamento entre a Companhia e o Bradesco BBI

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à presente Oferta, a Companhia tinha os seguintes relacionamentos com o Bradesco BBI e seu respectivo grupo econômico:

- Banco Bradesco S/A adquiriu 3 Certificados de Direitos Creditórios do Agronegócio, CDCA, emitidos por Madero Ind. E Comércio S/A no valor total de R$240 milhões. O primeiro e segundo CDCA foram emitidos em 12 de agosto de 2019, nos valores de R$50 milhões e R$100 milhões, respectivamente, e ambos com vencimentos em 15 de agosto de 2024. O terceiro CDCA foi emitido em 01 de novembro de 2019 no valor de R$90 milhões, com vencimento em 8 de novembro de 2024. Todos os 3 CDCAs serão pagos em 3 parcelas anuais, observando 3 anos de carência da emissão. Todas as emissões contam com garantia de 10% do saldo devedor em recebíveis, seja de vendas de cartão de crédito ou do fluxo a receber proveniente de vendas realizadas através da plataforma Ifood;

- Madero Indústria e Comércio possui Conta Garantida no valor máximo de R$1,85 milhão, com vencimento em 10 de dezembro de 2021, sendo que, desde a contratação em 14 de junho de 2021, a empresa não sacou empréstimos garantidos pelo contrato;

- Madero Indústria e Comércio possui 1 contrato de CDC, financiamento de veículos, contratado com o Bradesco no valor original de R$1,53 milhão e com saldo devedor atualizado de R$1,07 milhão. Vencimento do contrato será em 19 de junho de 2024 e a garantia é do próprio bem financiado;

- Madero Indústria e Comércio possui 2 contratos de repasse de Finame/BNDES contratados com o Bradesco, no valor original de R$736 mil e com saldo devedor atualizado de R$400,7 mil. Vencimento de ambos os contratos será em 15 de setembro de 2023 e a garantia é do próprio bem financiado;

- Serviços relacionados a cartões corporativos para Madero Indústria e Comércio, com valor agregado de R$900 mil, contratados entre 11 de março de 2015 e 16 de dezembro de 2019, sendo que essa prestação de serviço não possui prazo de vencimento. Não há garantia prestada em relação aos referidos serviços, sendo que tais serviços possuem taxas variáveis de mercado;

- Madero Indústria e Comércio possui R$283 mil de aplicações financeiras em CDB (Certificado de Depósito Bancário) emitidos pelo Banco Bradesco S/A;

- A partir de 2021, Bradesco iniciou serviços de folha de pagamento para o Grupo Madero. Até o final do ano de 2021, o Bradesco deverá concentrar 100% da folha de pagamento das empresas do grupo.

A Companhia e sociedades controladas pela Companhia poderão, no futuro, vir a contratar o Bradesco BBI e/ou sociedades pertencentes ao seu grupo econômico para celebrar acordos, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução das atividades da Companhia ou das sociedades controladas pela Companhia.

O Bradesco BBI e/ou sociedades de seu grupo econômico poderão celebrar, no exterior, antes da divulgação do Anúncio de Encerramento, a pedido de terceiros, operações de derivativos, tendo ações de emissão da Companhia como ativo de referência e adquirir ações de emissão da Companhia como forma de proteção (*hedge*) para essas operações. No âmbito da Oferta, o Bradesco BBI e/ou sociedades de seu grupo econômico podem adquirir Ações na Oferta como forma de proteção (*hedge*) para essas operações, o que poderá afetar a demanda, o preço das Ações ou outros termos da Oferta, sem, contudo, gerar demanda artificial durante a Oferta. Para mais informações veja a seção “Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A eventual contratação e realização de operações de *total return swap* e *hedge* podem influenciar a demanda e o preço das Ações”, na página 103 deste Prospecto.

Ademais, sociedades integrantes do grupo econômico do Bradesco BBI e fundos de investimento administrados e/ou geridos por sociedades integrantes de seu grupo eventualmente realizaram negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia diretamente ou por meio de fundos de investimento administrados e/ou geridos por tais sociedades, sendo que, (i) em nenhum caso tais negociações envolveram ações representativas de participações que atingiram, nos últimos 12 meses, 5% do capital social da Companhia, e (ii) em todos os casos, consistiram em operações em bolsa de valores a preços e condições de mercado.

O Bradesco BBI e/ou sociedades de seu grupo econômico não participaram em ofertas públicas de valores mobiliários de emissão da Companhia nos 12 meses que antecederam o pedido de registro da presente Oferta. Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista no item “Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição” na página 49 deste Prospecto, não há qualquer remuneração a ser paga pela Companhia ao Bradesco BBI cujo cálculo esteja relacionado ao Preço por Ação. Não obstante, nos termos do Contrato de Estabilização, durante a Oferta, o Bradesco BBI poderá fazer jus, ainda, a eventuais ganhos oriundos das atividades de estabilização de preço das Ações.

A Companhia declara que não há qualquer conflito de interesse referente à atuação do Bradesco BBI como instituição intermediária da Oferta. Ainda, a Companhia declara que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre a Companhia e o Bradesco BBI e/ou qualquer sociedade de seu grupo econômico.

Relacionamento entre a Companhia e o Itaú BBA

Na data deste Prospecto, além do relacionamento relativo à Oferta, a Companhia e/ou sociedades integrantes do seu grupo econômico possuem o seguinte relacionamento comercial relevante com o Itaú BBA e demais sociedades do seu conglomerado financeiro:

- Duas debêntures, no valor total de R$160 milhões, emitidas em 21 de setembro de 2020, com vencimentos entre 21 de setembro de 2021 e 21 de janeiro de 2022, e com taxa efetiva de CDI + 3,6% ao ano. Tais operações são garantidas por cessão fiduciária de cartões de crédito performados, equivalente a 8% do valor total da dívida.

- Cinco notas promissórias, no valor total de R$78,6 milhões, emitidas em 21 de dezembro de 2020, com vencimentos entre 19 de julho de 2021 e 14 de julho de 2022, e com taxa efetiva de CDI + 3,6% ao ano. Tais operações são garantidas por cessão fiduciária de cartões de crédito performados, equivalente a 8% do valor total da dívida.

Além da Oferta, nos 12 (doze) meses que antecederam seu pedido de registro, o Itaú BBA e/ou as sociedades de seu grupo conglomerado financeiro não participaram de qualquer outra oferta pública de títulos e valores mobiliários de emissão da Companhia.

A Companhia e/ou suas controladas poderão vir a contratar, no futuro, o Itaú BBA e/ou qualquer sociedade do seu conglomerado financeiro para celebrar acordos, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução das atividades da Companhia e/ou suas controladas.

O Itaú BBA e/ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro poderão negociar outros valores mobiliários (que não ações ordinárias ou que não valores mobiliários referenciados, conversíveis ou permutáveis nas ações ordinárias) de emissão da Companhia. Adicionalmente, nos termos da regulamentação aplicável, o Itaú BBA e/ou qualquer sociedade do seu conglomerado financeiro poderão (i) mediante a solicitação de seus clientes, adquirir ou alienar quaisquer valores mobiliários de emissão da Companhia, com o fim de prover liquidez; (ii) negociar valores mobiliários de emissão da Companhia com o fim de realizar arbitragem entre valores mobiliários e seus certificados de depósito e/ou arbitragem entre índice de mercado e contrato futuro referenciado nas ações ordinárias de emissão da Companhia; e (iii) realizar operações destinadas a cumprir obrigações assumidas antes da contratação do Itaú BBA no âmbito da Oferta decorrentes de empréstimos de valores mobiliários, exercício de opções de compra ou venda por terceiros e/ou contratos de compra e venda a termo.

A Companhia e/ou sociedades integrantes de seu grupo econômico detém ou podem vir a deter, no futuro, participação em fundos de investimentos geridos ou administrados pelo Itaú BBA e/ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

O Itaú BBA, sociedades integrantes de seu conglomerado financeiro e fundos de investimento administrados e/ou geridos por sociedades integrantes de seu conglomerado financeiro eventualmente realizaram negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia e/ou realizaram negociações de valores mobiliários de emissão da, e/ou lastreados em créditos originados pela, Companhia, diretamente ou em fundos de investimento administrados e/ou geridos por tais sociedades, sendo que, (i) em nenhum caso tais negociações envolveram ações representativas de participações que atingiram nos últimos 12 meses, 5% do capital social da Companhia, e (ii) em todos os casos, consistiram em operações em bolsa de valores a preços e condições de mercado.

O Itaú BBA e/ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro poderão celebrar, no exterior, antes da divulgação do Anúncio de Encerramento, a pedido de terceiros, operações com derivativos, tendo as ações ordinárias de emissão da Companhia como ativo de referência, de acordo com as quais se comprometerão a pagar a seus clientes a taxa de retorno das ações contra o recebimento de taxas de juros fixas ou flutuantes (operação com *total return swap*). O Itaú BBA e/ou qualquer sociedade do seu conglomerado financeiro poderão adquirir ações ordinárias de emissão da Companhia como forma de proteção (*hedge*) para essas operações. Tais operações poderão influenciar a demanda e os preços das ações ordinárias da Companhia, sem, contudo, gerar demanda artificial durante Oferta. Para mais informações veja a seção "Fatores de Risco Relativos à Oferta – A eventual contratação e realização de operações de *hedge* podem influenciar a demanda e o preço das ações ordinárias de emissão da Companhia" na página 103 deste Prospecto.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista na seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição", na 49 deste Prospecto, não há qualquer remuneração a ser paga pela Companhia ao Itaú BBA e/ou qualquer sociedade do seu conglomerado financeiro no contexto da Oferta, cujo cálculo esteja relacionado ao Preço por Ação.

A Companhia declara que não há qualquer conflito de interesse em relação à atuação do Itaú BBA como instituição intermediária da Oferta. A Companhia declara, ainda, que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre a Companhia e o Itaú BBA ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

Relacionamento entre a Companhia e a UBS BB[5]

[Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à presente Oferta, a Companhia não tinha qualquer outro relacionamento com a UBS BB e seu respectivo grupo econômico.

A Companhia e sociedades controladas pela Companhia poderão, no futuro, vir a contratar o UBS BB e/ou sociedades pertencentes ao seu grupo econômico para celebrar acordos, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução das atividades da Companhia ou das sociedades controladas pela Companhia.

A UBS BB e/ou sociedades de seu grupo econômico poderão celebrar, no exterior, antes da divulgação do Anúncio de Encerramento, a pedido de terceiros, operações de derivativos, tendo ações de emissão da Companhia como ativo de referência e adquirir ações de emissão da Companhia como forma de proteção (*hedge*) para essas operações. No âmbito da Oferta, a UBS BB e/ou sociedades de seu grupo econômico podem adquirir Ações na Oferta como forma de proteção (*hedge*) para essas operações, o que poderá afetar a demanda, o preço das Ações ou outros termos da Oferta, sem, contudo, gerar demanda artificial durante a Oferta. Para mais informações veja a seção "Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A eventual contratação e realização de operações de *total return swap* e *hedge* podem influenciar a demanda e o preço das Ações", na página 103 deste Prospecto.

Ademais, sociedades integrantes do grupo econômico da UBS BB e fundos de investimento administrados e/ou geridos por sociedades integrantes de seu grupo eventualmente realizaram negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia diretamente ou por meio de fundos de investimento administrados e/ou geridos por tais sociedades, sendo que, (i) em nenhum caso tais negociações envolveram ações representativas de participações que atingiram, nos últimos 12 meses, 5% do capital social da Companhia, e (ii) em todos os casos, consistiram em operações em bolsa de valores a preços e condições de mercado.

[5] UBS Brasil, confirmar.

A UBS BB e/ou sociedades de seu grupo econômico não participaram em ofertas públicas de valores mobiliários de emissão da Companhia nos 12 meses que antecederam o pedido de registro da presente Oferta. Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista no item "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição" na página 49 deste Prospecto, não há qualquer remuneração a ser paga pela Companhia à UBS BB cujo cálculo esteja relacionado ao Preço por Ação. Não obstante, nos termos do Contrato de Estabilização, durante a Oferta, a UBS BB poderá fazer jus, ainda, a eventuais ganhos oriundos das atividades de estabilização de preço das Ações.

A Companhia declara que não há qualquer conflito de interesse referente à atuação da UBS BB como instituição intermediária da Oferta. Ainda, a Companhia declara que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre a Companhia e a UBS BB e/ou qualquer sociedade de seu grupo econômico.]

Relacionamento entre a Companhia e o J.P. MORGAN

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à presente Oferta, a Companhia e sociedades controladas pela Companhia não possuem qualquer outro relacionamento com o J.P. Morgan e seu respectivo grupo econômico.

A Companhia e sociedades controladas pela Companhia poderão, no futuro, vir a contratar o J.P. Morgan e/ou sociedades pertencentes ao seu grupo econômico para celebrar acordos e realizar operações financeiras, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, assessoria financeira em operações de fusões e aquisições, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras relacionadas com a Companhia ou sociedades controladas pela Companhia.

O J.P. Morgan e/ou sociedades do seu grupo econômico poderão negociar outros valores mobiliários (que não ações ou que não valores mobiliários referenciados, conversíveis ou permutáveis em ações) de emissão da Companhia. Adicionalmente, nos termos da regulamentação aplicável, o J.P. Morgan e/ou sociedades do seu grupo econômico poderão: (i) mediante a solicitação de seus clientes, adquirir ou alienar quaisquer valores mobiliários de emissão da Companhia (inclusive Ações), com o fim de prover liquidez; (ii) negociar valores mobiliários de emissão da Companhia com o fim de realizar arbitragem entre valores mobiliários e seus certificados de depósito e/ou arbitragem entre índice de mercado e contrato futuro nele referenciado; (iii) realizar operações destinadas a cumprir obrigações assumidas antes da contratação do J.P. Morgan no âmbito da Oferta, decorrentes de empréstimos de valores mobiliários, exercício de opções de compra ou venda por terceiros e/ou contratos de compra e venda a termo.

O J.P. Morgan e/ou sociedades do seu grupo econômico poderão celebrar, no exterior, a pedido de seus clientes, operações de derivativos, tendo ações de emissão da Companhia como ativo de referência, de acordo com as quais se comprometerão a pagar a taxa de retorno das ações contra o recebimento de taxas de juros fixas ou flutuantes (incluindo operações de *total return swap*). No âmbito da Oferta, o J.P. Morgan e/ou sociedades do seu grupo econômico podem adquirir Ações como forma de proteção (*hedge*) para essas operações, o que poderá afetar a demanda, o preço das Ações ou outros termos da Oferta, sem, contudo, gerar demanda artificial durante a Oferta. Para mais informações veja a seção ["Fatores de Risco Relacionados à Oferta e às Ações – A eventual contratação e realização de operações de *total return swap* e hedge podem influenciar a demanda e o preço das Ações"], na página 103 deste Prospecto.

Ademais, nos 12 meses antecedentes ao protocolo do pedido de registro da Oferta, o J.P. Morgan e/ou sociedades do seu grupo econômico (i) não realizaram negociações de valores mobiliários de emissão da Companhia, diretamente ou por meio de fundos de investimento administrados e/ou geridos por tais sociedades; (ii) não participaram em ofertas públicas de valores mobiliários de emissão da Companhia, e (iii) não participaram de operações de financiamento ou reestruturações societárias da Companhia e/ou sociedades do seu grupo econômico.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista no item [“Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição”] na página 49 deste Prospecto, não há qualquer remuneração a ser paga pela Companhia ao J.P. Morgan cujo cálculo esteja relacionado ao Preço por Ação. Não obstante, nos termos do Contrato de Estabilização, durante a Oferta, o J.P. Morgan poderá fazer jus, ainda, a eventuais ganhos oriundos das atividades de estabilização de preço das Ações.

A Companhia declara que não há qualquer conflito de interesse referente à atuação do J.P. Morgan como instituição intermediária da Oferta. Ainda, a Companhia declara que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre a Companhia e o J.P. Morgan e/ou qualquer sociedade do seu grupo econômico.

RELACIONAMENTO ENTRE OS ACIONISTAS VENDEDORES E OS COORDENADORES DA OFERTA

Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Coordenador Líder

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à Oferta, o Coordenador Líder não possui relacionamento comercial com os Acionistas Vendedores.

Os Acionistas Vendedores poderão vir a contratar, no futuro, o Coordenador Líder e/ou sociedades de seu conglomerado financeiro para a realização de operações financeiras, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, assessoria financeira em operações de fusões e aquisições, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução de suas atividades e/ou de seu patrimônio.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista na seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição", na página 49 deste Prospecto, não há qualquer outra remuneração a ser paga pelos Acionistas Vendedores ao Coordenador Líder ou a sociedades de seu conglomerado financeiro no contexto da Oferta.

Os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer conflito de interesse em relação à atuação do Coordenador Líder como instituição intermediária da Oferta. Ainda, os Acionistas Vendedores declaram que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre os Acionistas Vendedores e o Coordenador Líder ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Bank of America

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à Oferta, o Bank of Americal não possui relacionamento comercial com os Acionistas Vendedores.

Os Acionistas Vendedores poderão vir a contratar, no futuro, o Bank of America e/ou sociedades de seu conglomerado financeiro para a realização de operações financeiras, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, assessoria financeira em operações de fusões e aquisições, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução de suas atividades e/ou de seu patrimônio.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista na seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição", na página 49 deste Prospecto, não há qualquer outra remuneração a ser paga pelos Acionistas Vendedores ao Bank of America ou a sociedades de seu conglomerado financeiro no contexto da Oferta.

Os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer conflito de interesse em relação à atuação do Bank of America como instituição intermediária da Oferta. Ainda, os Acionistas Vendedores declaram que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre os Acionistas Vendedores e o Bank of America ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Bradesco BBI

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à Oferta, o Bradesco BBI não possui relacionamento comercial com os Acionistas Vendedores.

Os Acionistas Vendedores poderão vir a contratar, no futuro, o Bradesco BBI e/ou sociedades de seu conglomerado financeiro para a realização de operações financeiras, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, assessoria financeira em operações de fusões e aquisições, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução de suas atividades e/ou de seu patrimônio.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista na seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição", na página 49 deste Prospecto, não há qualquer outra remuneração a ser paga pelos Acionistas Vendedores ao Bradesco BBI ou a sociedades de seu conglomerado financeiro no contexto da Oferta.

Os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer conflito de interesse em relação à atuação do Bradesco BBI como instituição intermediária da Oferta. Ainda, os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer relacionamento relevante entre os Acionistas Vendedores e o Bradesco BBI ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o Itaú BBA

Na data deste Prospecto, o Itaú BBA e/ou outras sociedades do seu conglomerado financeiro prestam serviços bancários incluindo, entre outros, investimentos, operações de crédito, consultoria ou gestão financeira para os seguintes Acionistas Vendedores: Rafael de Oliveira Mello, Nicolas Raymond Gorguet e Luiz Renato Durski Junior.

Além disso e do relacionamento referente à Oferta, os Acionistas Vendedores não possuem qualquer outro relacionamento comercial relevante com o Itaú BBA e/ou com as sociedades do seu conglomerado financeiro.

Os Acionistas Vendedores poderão, no futuro, vir a contratar o Itaú BBA e/ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro para celebrar acordos, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras relacionadas com os Acionistas Vendedores ou sociedades controladas pelos Acionistas Vendedores.

Nos últimos 12 meses que antecederam o lançamento da presente Oferta, o Itaú BBA e/ou sociedades de seu conglomerado financeiro não participaram de qualquer outra oferta pública de títulos e valores mobiliários de titularidade dos Acionistas Vendedores.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme previsto na seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição" na página 49 deste Prospecto, não há qualquer outra remuneração a ser paga pelos Acionistas Vendedores ao Itaú BBA e/ou qualquer sociedade do seu conglomerado financeiro cujo cálculo esteja relacionado ao Preço por Ação.

Os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer conflito de interesse em relação à atuação do Itaú BBA como instituição intermediária da Oferta. Os Acionistas Vendedores declaram, ainda, que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre os Acionistas Vendedores e o Itaú BBA ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e a UBS BB

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à Oferta, a UBS BB [não] possui [o seguinte] relacionamento comercial com os Acionistas Vendedores:

- [Os Acionistas Vendedores possuem conta corrente na UBS BB e realiza operações habituais no que concerne à administração de seus investimentos com esta instituição.]

Os Acionistas Vendedores poderão vir a contratar, no futuro, a UBS BB e/ou sociedades de seu conglomerado financeiro para a realização de operações financeiras, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, assessoria financeira em operações de fusões e aquisições, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução de suas atividades e/ou de seu patrimônio.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista na seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição", na página 49 deste Prospecto, não há qualquer outra remuneração a ser paga pelos Acionistas Vendedores à UBS BB ou a sociedades de seu conglomerado financeiro no contexto da Oferta.

Os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer conflito de interesse em relação à atuação da UBS BB como instituição intermediária da Oferta. Ainda, os Acionistas Vendedores declaram que, além das informações prestadas acima, não há qualquer outro relacionamento relevante entre os Acionistas Vendedores e a UBS BB ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

Relacionamento entre os Acionistas Vendedores e o J.P. Morgan

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à Oferta, o J.P Morgan não possui relacionamento comercial com os Acionistas Vendedores.

Os Acionistas Vendedores poderão vir a contratar, no futuro, o J.P Morgan e/ou sociedades de seu conglomerado financeiro para a realização de operações financeiras, em condições a serem acordadas oportunamente entre as partes, incluindo, entre outras, assessoria financeira em operações de fusões e aquisições, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução de suas atividades e/ou de seu patrimônio.

Exceto pela remuneração a ser paga em decorrência da Oferta, conforme prevista na seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição", na página 49 deste Prospecto, não há qualquer outra remuneração a ser paga pelos Acionistas Vendedores ao J.P Morgan ou a sociedades de seu conglomerado financeiro no contexto da Oferta.

Os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer conflito de interesse em relação à atuação do J.P Morgan como instituição intermediária da Oferta. Ainda, os Acionistas Vendedores declaram que não há qualquer relacionamento relevante entre os Acionistas Vendedores e o J.P Morgan ou qualquer sociedade de seu conglomerado financeiro.

FATORES DE RISCO RELACIONADOS À OFERTA E ÀS AÇÕES

O investimento nas Ações envolve alto grau de risco. Antes de tomar qualquer decisão de investimento nas Ações, investidores em potencial devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Prospecto, incluindo os riscos mencionados abaixo, os riscos constantes da seção "Sumário da Companhia – Principais Fatores de Risco da Companhia" na página 20 deste Prospecto, na seção "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência, na página 571 deste Prospecto, as Informações Trimestrais – ITR e as demonstrações financeiras da Companhia e respectivas notas explicativas anexas a este Prospecto.

As atividades, situação financeira, situação reputacional, resultados operacionais, fluxos de caixa, liquidez e/ou negócios futuros da Companhia podem ser afetados de maneira adversa por quaisquer desses riscos e por qualquer dos fatores de risco descritos a seguir. O preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia pode diminuir devido à ocorrência de quaisquer desses riscos e/ou de outros fatores, e os investidores podem vir a perder parte substancial ou todo o seu investimento nas Ações. Os riscos descritos abaixo são aqueles que, atualmente, a Companhia e os Acionistas Vendedores acreditam que poderão afetar a Companhia de maneira adversa. Riscos adicionais e incertezas atualmente não conhecidas pela Companhia ou pelos Acionistas Vendedores, ou que atualmente são considerados irrelevantes, também podem prejudicar suas atividades de maneira significativa.

Para os fins desta seção, a indicação de que um risco, incerteza ou problema pode causar ou ter ou causará ou terá "um efeito adverso para a Companhia" ou "afetará a Companhia adversamente" ou expressões similares significa que o risco, incerteza ou problema pode ou poderá resultar em um efeito material adverso em seus negócios, condições financeiras, resultados de operações, fluxo de caixa e/ou perspectivas e/ou o preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia. Expressões similares incluídas nesta seção devem ser compreendidas nesse contexto.

Esta seção faz referência apenas aos fatores de risco relacionados à Oferta e às Ações. Para os demais fatores de risco, os investidores devem ler a seção "4. Fatores de Risco" do Formulário de Referência, contido na página 571 deste Prospecto.

O surto de doenças transmissíveis em todo o mundo, como a atual coronavírus (COVID-19), pode levar a uma maior volatilidade no mercado de capitais global e resultar em pressão negativa sobre a economia mundial e a economia brasileira, impactando o mercado de negociação das ações de emissão da Companhia.

Surtos de doenças que afetem o comportamento das pessoas, como do atual coronavírus ("**COVID-19**"), o Zika, o Ebola, a gripe aviária, a febre aftosa, a gripe suína, a Síndrome Respiratória no Oriente Médio ou MERS e a Síndrome Respiratória Aguda Grave ou SARS, podem ter um impacto adverso relevante no mercado de capitais global, nas indústrias mundiais, na economia mundial e brasileira, nos resultados da Companhia e nas ações de sua emissão.

Em 11 de março de 2020, a OMS decretou a pandemia decorrente do COVID-19, cabendo aos países membros estabelecerem as melhores práticas para as ações preventivas e de tratamento aos infectados. Como consequência, o surto do COVID-19 resultou em medidas restritivas relacionadas ao fluxo de pessoas impostas pelos governos de diversos países em face da ampla e corrente disseminação do vírus, incluindo quarentena e *lockdown* ao redor do mundo. Como consequência de tais medidas, os países impuseram restrições às viagens e transportes públicos, fechamento prolongado de locais de trabalho, interrupções na cadeia de suprimentos, fechamento do comércio e redução de consumo de uma maneira geral pela população, o que pode resultar na volatilidade no preço de matérias-primas e outros insumos, fatores que conjuntamente exercem um efeito adverso relevante na economia global e na economia brasileira.

As medidas descritas acima aliadas às incertezas provocadas pelo surto do COVID-19 tiveram um impacto adverso na economia e no mercado de capitais global, incluindo no Brasil, inclusive causando oito paralisações (*circuit-breakers*) das negociações na B3 durante o mês de março de 2020. A cotação da maioria dos ativos negociados na B3 foi adversamente afetada em razão do surto do COVID-19. Impactos semelhantes aos descritos acima podem voltar a ocorrer, provocando a oscilação dos ativos negociados na B3.

Qualquer mudança material nos mercados financeiros ou na economia brasileira como resultado desses eventos mundiais pode diminuir o interesse de investidores nacionais e estrangeiros em valores mobiliários de emissores brasileiros, incluindo os valores mobiliários de emissão da Companhia, o que pode afetar adversamente o preço de mercado de tais valores mobiliários e também pode dificultar o acesso ao mercado de capitais e financiamento das operações da Companhia no futuro em termos aceitáveis.

A volatilidade e a falta de liquidez do mercado brasileiro de valores mobiliários poderão limitar substancialmente a capacidade dos investidores de vender as ações ordinárias de emissão da Companhia pelo preço e na ocasião que desejarem.

O investimento em valores mobiliários negociados em mercados emergentes, tal como o Brasil, envolve, com frequência, maior risco em comparação a outros mercados mundiais com condições políticas e econômicas mais estáveis, sendo tais investimentos considerados, em geral, de natureza mais especulativa.

Esses investimentos estão sujeitos a determinados riscos econômicos e políticos, tais como, entre outros: (i) mudanças no ambiente regulatório, fiscal, econômico e político que possam afetar a capacidade de investidores de obter retorno, total ou parcial, em relação a seus investimentos; e (ii) restrições a investimento estrangeiro e a repatriamento do capital investido.

O mercado brasileiro de valores mobiliários é substancialmente menor, menos líquido e mais concentrado do que os principais mercados de valores mobiliários, podendo, inclusive, ser mais volátil do que alguns mercados internacionais, como os dos Estados Unidos. Essas características do mercado de capitais brasileiro poderão limitar substancialmente a capacidade dos investidores de vender as ações ordinárias de emissão da Companhia, de que sejam titulares, pelo preço e na ocasião desejados, o que poderá ter efeito substancialmente adverso no preço das ações ordinárias de emissão da Companhia. Se um mercado ativo e líquido de negociação das ações ordinárias de emissão da Companhia não for desenvolvido e mantido, o preço de negociação das Ações pode ser negativamente impactado.

Riscos relacionados à situação da economia global poderão afetar a percepção do risco em outros países, especialmente nos mercados emergentes o que poderá afetar negativamente a economia brasileira inclusive por meio de oscilações nos mercados de valores mobiliários.

O valor de mercado de valores mobiliários de emissão de companhias brasileiras é influenciado, em diferentes graus, pelas condições econômicas e de mercado de outros países, inclusive Estados Unidos, países membros da União Europeia e de economias emergentes. A reação dos investidores aos acontecimentos nesses países pode causar um efeito adverso sobre o valor de mercado dos valores mobiliários de companhias brasileiras, inclusive das Ações. Crises nos Estados Unidos, em países da União Europeia ou em países emergentes podem reduzir o interesse dos investidores nos valores mobiliários das companhias brasileiras, inclusive os valores mobiliários de emissão da Companhia.

Adicionalmente, acontecimentos ou uma conjuntura econômica adversa em outros países emergentes e da América Latina por vezes acarretam saída significativa de recursos do Brasil e a diminuição do volume de moeda estrangeira investida no País. Por exemplo, em 2001, após uma recessão prolongada, seguida por instabilidade política, a Argentina anunciou que deixaria de proceder ao pagamento de sua dívida pública. A crise econômica na Argentina afetou negativamente a percepção dos investidores em valores mobiliários brasileiros por vários anos. Crises econômicas ou políticas na América Latina ou em outros mercados emergentes podem afetar de maneira significativa a percepção dos riscos inerentes ao investimento na região, inclusive no Brasil.

A economia brasileira também é afetada pelas condições de mercado e pelas condições econômicas internacionais, especialmente, pelas condições econômicas dos Estados Unidos. Os preços das ações na B3, por exemplo, são altamente afetados pelas flutuações nas taxas de juros dos Estados Unidos e pelo comportamento das principais bolsas norte-americanas. Qualquer aumento nas taxas de juros em outros países, especialmente os Estados Unidos, poderá reduzir a liquidez global e o interesse do investidor em realizar investimentos no mercado de capitais brasileiro.

A Companhia não pode assegurar que o mercado de capitais brasileiro estará aberto às companhias brasileiras e que os custos de financiamento no mercado sejam favoráveis às companhias brasileiras. Crises econômicas no Brasil e/ou em outros mercados emergentes podem reduzir o interesse do investidor por valores mobiliários de companhias brasileiras, inclusive os valores mobiliários emitidos pela Companhia. Isso poderá afetar a liquidez e o preço de mercado das Ações, bem como poderá afetar o futuro acesso da Companhia ao mercado de capitais brasileiros e a financiamentos em termos aceitáveis, o que poderá afetar adversamente o preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia.

A venda, ou a percepção de potencial venda, de quantidades significativas das ações de emissão da Companhia após a conclusão da Oferta e/ou após o período de Lock-up, poderá afetar negativamente o preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado secundário e a percepção dos investidores sobre a Companhia.

A Companhia, seus Administradores e os Acionistas Vendedores se comprometeram, observadas as exceções previstas no Contrato de Colocação Internacional e nos respectivos Instrumentos de *Lock-up,* durante o período de 180 (cento e oitenta) dias contados da data de disponibilização do Anúncio de Início a não transferir, emprestar, onerar, emitir, dar em garantia ou permutar, de forma direta ou indireta, a totalidade das ações ordinárias de emissão da Companhia de sua titularidade após a liquidação da Oferta.

Após tais restrições terem se extinguido, as ações ordinárias de emissão da Companhia detidas pelos Acionistas Vendedores e Administradores da Companhia estarão disponíveis para venda no mercado. A ocorrência de vendas ou uma percepção de uma possível venda de um número substancial de ações ordinárias de emissão da Companhia pode afetar adversamente o valor de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia.

Os Investidores de Varejo Lock-up ou Investidores Private Lock-up, diante da impossibilidade da transferir, emprestar, onerar, dar em garantia ou permutar, de forma direta ou indireta, a totalidade das ações ordinárias de emissão da Companhia de sua titularidade após a liquidação da Oferta, poderão incorrer em perdas em determinadas situações.

Os Investidores de Varejo *Lock-up* e os Investidores *Private Lock-up* se comprometeram, durante o período de 45 (quarenta e cinco) e 90 (noventa) dias, conforme o caso, contados da data de disponibilização do Anúncio de Início, a não transferir, emprestar, onerar, dar em garantia ou permutar, de forma direta ou indireta, a totalidade das ações ordinárias de emissão da Companhia de sua titularidade após a liquidação da Oferta. Desta forma, caso o preço de mercado das ações venha a cair e/ou os Investidores de Varejo *Lock-up* e Investidores *Private Lock-up* por quaisquer motivos venham a precisar de liquidez durante o período de *Lock-up* da Oferta de Varejo e do Segmento *Private* aplicável e tendo em vista a impossibilidade das Ações da Oferta de Varejo e do Segmento *Private Lock-up* serem transferidas, emprestadas, oneradas, dadas em garantia ou permutadas, de forma direta ou indireta, tais restrições poderão causar-lhes perdas.

A Companhia pode vir a captar recursos adicionais no futuro, por meio da emissão de valores mobiliários, inclusive novas ações ordinárias, o que poderá afetar o preço das Ações e resultar em uma diluição da participação do investidor.

A Companhia pode vir a captar recursos adicionais no futuro por meio de operações de emissão pública ou privada de valores mobiliários, inclusive ações ou valores mobiliários conversíveis em ações ordinárias de emissão da Companhia ou permutáveis por elas. Qualquer captação de recursos pode resultar em alteração no preço de mercado das ações ordinárias de emissão da Companhia e/ou na diluição da participação do investidor no capital social da Companhia.

A participação de Investidores Institucionais que sejam considerados Pessoas Vinculadas no Procedimento de Bookbuilding poderá afetar adversamente a formação do Preço por Ação e o investimento nas Ações por Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas poderá resultar na redução de liquidez das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado secundário.

O Preço por Ação será definido com base no Procedimento de *Bookbuilding*. Nos termos da regulamentação em vigor, poderá ser aceita a participação de Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas no Procedimento de *Bookbuilding*, mediante a coleta de intenções de investimento, até o limite máximo de 20% das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares). Nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400, caso seja verificado excesso de demanda superior a um terço das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares), não será permitida a colocação, pelos Coordenadores da Oferta, de Ações junto a Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas.

A participação de Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas no Procedimento de *Bookbuilding* poderá impactar adversamente a formação do Preço por Ação, e o investimento nas Ações por Investidores Institucionais que sejam Pessoas Vinculadas poderá promover redução da liquidez das ações ordinárias de emissão da Companhia no mercado secundário.

A fixação do Preço por Ação em valor inferior à Faixa Indicativa possibilitará a desistência dos Investidores Não Institucionais, o que poderá reduzir a capacidade da Companhia de alcançar dispersão acionária na Oferta.

A faixa de preço apresentada na capa deste Prospecto Preliminar é meramente indicativa e, conforme expressamente previsto neste Prospecto, o Preço por Ação poderá ser fixado em valor inferior à Faixa Indicativa. Caso o Preço por Ação seja fixado abaixo do valor resultante da subtração entre o valor mínimo da Faixa Indicativa e o valor equivalente a 20% do valor máximo da Faixa Indicativa, ocorrerá um Evento de Fixação do Preço em Valor Inferior à Faixa Indicativa, que possibilitará a desistência dos Investidores Não Institucionais no âmbito da Oferta de Varejo. Na ocorrência de Evento de Fixação do Preço em Valor Inferior à Faixa Indicativa, a Companhia alcançará menor dispersão acionária do que a inicialmente esperada, caso uma quantidade significativa de Investidores Não Institucionais decida por desistir da Oferta na ocorrência de um Evento de Fixação do Preço em Valor Inferior à Faixa Indicativa.

Na medida em que não será admitida distribuição parcial no âmbito da Oferta, sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares conforme faculdade prevista nos artigos 30 e 31 da Instrução CVM 400, é possível que a Oferta venha a ser cancelada caso não haja investidores suficientes interessados em adquirir a totalidade das Ações no âmbito da Oferta.

Na medida em que não será admitida distribuição parcial no âmbito da Oferta, sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares, conforme faculdade prevista nos artigos 30 e 31 da Instrução CVM 400, caso as Ações não sejam integralmente adquiridas no âmbito da Oferta até a Data de Liquidação, nos termos do Contrato de Colocação, a Oferta será cancelada, sendo todos os Pedidos de Reserva e intenções de investimentos automaticamente cancelados. Para informações adicionais sobre o cancelamento da Oferta, veja a seção “Suspensão, Modificação, Revogação ou Cancelamento da Oferta” na página 68 deste Prospecto.

Investidores que adquirirem Ações sofrerão diluição imediata e substancial no valor contábil de seus investimentos.

O Preço por Ação será fixado em valor superior ao patrimônio líquido por ação das ações emitidas e em circulação imediatamente após a Oferta. Como resultado desta diluição, em caso de liquidação da Companhia, os investidores que adquiram Ações por meio da Oferta receberão um valor significativamente menor do que o preço que pagaram ao adquirir as Ações na Oferta, e sofrerão diluição imediata do valor de seu investimento de [•]%. Para mais informações sobre a diluição decorrente da realização da Oferta, consulte a seção “Diluição”, na página 107 deste Prospecto.

A Companhia poderá, ainda, no futuro, buscar recursos adicionais nos mercados financeiro e de capitais brasileiro, os quais podem não estar disponíveis ou podem estar disponíveis em condições que sejam desfavoráveis ou desvantajosas à Companhia. A Companhia poderá, ainda, recorrer a ofertas públicas ou privadas de ações da Companhia ou valores mobiliários lastreados, conversíveis, permutáveis ou que, por qualquer forma, confiram um direito de subscrever ou receber ações da Companhia. Qualquer captação de recursos por meio de ofertas públicas ou privadas de ações da Companhia ou valores mobiliários lastreados, conversíveis, permutáveis ou que, por qualquer forma, confiram um direito de subscrever ou receber ações da Companhia pode ser realizada com exclusão do direito de preferência dos então acionistas da Companhia e/ou alterar o valor das ações da Companhia, o que pode resultar na diluição da participação dos investidores.

A realização desta oferta pública de distribuição das Ações, com esforços de colocação no exterior, poderá deixar a Companhia exposta a riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil e no exterior. Os riscos relativos a ofertas de valores mobiliários no exterior, particularmente nos Estados Unidos, em que a Companhia poderá estar exposta a potenciais pedidos de indenização e processos judiciais de responsabilidade, são potencialmente maiores do que os riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil e podem afetar negativamente a Companhia.

A Oferta compreende a distribuição primária e secundária das Ações no Brasil, em mercado de balcão não organizado, incluindo esforços de colocação das Ações juntos a Investidores Estrangeiros.

Os esforços de colocação das Ações no exterior expõem a Companhia a normas relacionadas à proteção dos Investidores Estrangeiros por incorreções ou omissões relevantes nos *Offering Memoranda,* inclusive no que tange aos riscos de potenciais procedimentos judiciais por parte de investidores e autoridades regulatórias como a SEC.

Adicionalmente, a Companhia e os Acionistas Vendedores são parte do Contrato de Colocação Internacional, que regula os esforços de colocação das Ações no exterior. O Contrato de Colocação Internacional apresenta uma cláusula de indenização em favor dos Agentes de Colocação Internacional para que a Companhia e os Acionistas Vendedores os indenizem, caso estes venham a sofrer perdas no exterior por conta de eventuais incorreções ou omissões relevantes nos *Offering Memoranda*.

Os esforços de colocação das Ações no exterior nos expõem a normas relacionadas à proteção dos Investidores Estrangeiros por incorreções ou omissões relevantes nos *Offering Memoranda*, inclusive no que tange aos riscos de potenciais procedimentos judiciais por parte de investidores e autoridades regulatórias como a SEC.

A Companhia e os Acionistas Vendedores também prestam diversas declarações e garantias relacionadas aos negócios da Companhia e em cada um dos casos indicados acima, procedimentos judiciais poderão ser iniciados contra a Companhia e os Acionistas Vendedores no exterior. Esses procedimentos no exterior, em especial nos Estados Unidos, poderão envolver valores substanciais, em decorrência do critério utilizado nos Estados Unidos para o cálculo das indenizações devidas nesses processos. Além disso, devido ao sistema processual dos Estados Unidos, as partes envolvidas em um litígio são obrigadas a arcar com altos custos na fase inicial do processo, o que penaliza companhias sujeitas a tais processos, mesmo que fique provado que nenhuma incorreção foi cometida. Uma eventual condenação da Companhia em um processo no exterior com relação a eventuais incorreções ou omissões relevantes nos *Offering Memoranda*, se envolver valores elevados, poderá afetar negativamente a Companhia.

Eventual descumprimento por quaisquer das Instituições Consorciadas de obrigações relacionadas à Oferta poderá acarretar seu desligamento do grupo de instituições responsáveis pela colocação das Ações, com o consequente cancelamento de todos Pedidos de Reserva feitos perante tais Instituições Consorciadas.

Caso haja descumprimento ou indícios de descumprimento, por quaisquer das Instituições Consorciadas, de qualquer das obrigações previstas no instrumento de adesão ao Contrato de Colocação, na carta-convite ou em qualquer contrato celebrado no âmbito da Oferta, ou, ainda, de qualquer das normas de conduta previstas na regulamentação aplicável no âmbito da Oferta, incluindo, sem limitação, as normas previstas na Instrução CVM 400, especialmente as normas referentes ao período de silêncio, condições de negociação com as ações ordinárias de emissão da Companhia, emissão de relatórios de pesquisa e de marketing da Oferta, conforme previsto no artigo 48 da Instrução CVM 400, tal Instituição Consorciada, a critério exclusivo dos Coordenadores da Oferta e sem prejuízo das demais medidas julgadas cabíveis pelos Coordenadores da Oferta, deixará imediatamente de integrar o grupo de instituições responsáveis pela colocação das Ações.

Caso tal desligamento ocorra, Instituição(ões) Consorciada(s) em questão deverá(ão) cancelar todos os Pedidos de Reserva que tenha(m) recebido e informar imediatamente os respectivos investidores sobre o referido cancelamento, os quais não mais participarão da Oferta, sendo que os valores depositados serão devolvidos sem juros ou correção monetária, sem reembolso de custos e com dedução, se for o caso, dos valores relativos aos tributos eventualmente incidentes, inclusive, em função do IOF/Câmbio e quaisquer outros tributos que venham a ser criados, incluindo aqueles com alíquota atual equivalente a zero que tenham sua alíquota majorada. Para maiores informações, veja a seção "Violações de Norma de Conduta" na página 71 deste Prospecto.

A eventual contratação e realização de operações de total return swap e hedge podem influenciar a demanda e o preço das Ações.

Os Coordenadores da Oferta e sociedades de seus conglomerados econômicos poderão realizar operações com derivativos para proteção (*hedge*), tendo as ações ordinárias de emissão da Companhia como referência (incluindo operações de *total return swap*) contratadas com terceiros, conforme permitido pelo artigo 48 da Instrução CVM 400, e tais investimentos não serão considerados investimentos realizados por Pessoas Vinculadas para os fins do artigo 55 da Instrução CVM 400, desde que tais terceiros não sejam Pessoas Vinculadas e se enquadrem dentre as outras exceções previstas no artigo 48, inciso II, da Instrução CVM 400. A realização de tais operações pode constituir uma porção significativa da Oferta e poderá influenciar a demanda e, consequentemente, o preço das Ações.

Eventuais matérias veiculadas na mídia com informações equivocadas ou imprecisas sobre a Oferta, a Companhia, os Acionistas Vendedores e/ou os Coordenadores da Oferta poderão gerar questionamentos por parte da CVM, B3 e/ou de potenciais investidores da Oferta, o que poderá impactar negativamente a Oferta.

Até a data de envio do Anúncio de Encerramento, poderão ser veiculadas na mídia matérias contendo informações sobre a Companhia, os Acionistas Vendedores e/ou os Coordenadores da Oferta, ou, ainda, contendo informações que não constam dos Prospectos e/ou do Formulário de Referência.

Tendo em vista que o artigo 48 da Instrução CVM 400 veda qualquer manifestação na mídia por parte da Companhia, dos Acionistas Vendedores ou dos Coordenadores da Oferta sobre a Oferta até o envio do Anúncio de Encerramento, eventuais notícias sobre a Oferta poderão conter informações que não foram fornecidas ou que não contaram com a revisão da Companhia, dos Acionistas Vendedores ou dos Coordenadores da Oferta.

Assim, caso sejam divulgadas informações sobre a Oferta ou a Companhia em outros meios que não sejam os Prospectos ou o Formulário de Referência, a CVM poderá a seu exclusivo critério, caso haja comprovação ou suspeita de participação de pessoas relacionadas com a Oferta ou a Companhia em tal divulgação, suspender a Oferta, com a consequente alteração de seu cronograma.

A Companhia pode não pagar dividendos ou juros sobre o capital próprio para os titulares das ações ordinárias.

O lucro líquido para o exercício social corrente da Companhia poderá ser capitalizado, utilizado para absorver prejuízos ou, de outra forma, retido, conforme disposto na Lei de Sociedades por Ações, e poderá não ser disponibilizado para o pagamento de dividendos ou juros sobre o capital próprio.

Além disso, a Lei de Sociedades por Ações faculta às companhias a possibilidade de suspender a distribuição dos dividendos obrigatórios em qualquer exercício social específico, caso o Conselho de Administração informe aos acionistas que tal distribuição seria desaconselhável, tendo em vista as condições econômico-financeiras. Caso isto ocorra, os titulares de ações ordinárias da Companhia poderão não receber dividendos ou juros sobre o capital próprio, impactando negativamente o valor e a liquidez de nossas ações.

Adicionalmente, os dividendos podem, ainda, ser significativamente reduzidos a depender do comportamento de variáveis de mercado, como por exemplo, taxas de juros no mercado doméstico.

Os interesses dos Administradores podem ficar excessivamente vinculados à cotação de negociação das Ações, na medida em que suas remunerações são baseadas, em parte, em planos de opções de compra de Ações.

Os Administradores são beneficiários do Plano de Opções, nos termos do qual os potenciais ganhos para os beneficiários estão vinculados a valorização do preço das Ações no mercado. O fato de uma parcela significativa da remuneração dos Administradores estar ligada ao desempenho de mercado das Ações pode levá-los a conduzir suas atividades com maior foco na geração de resultados no curto prazo, o que poderá não coincidir com os interesses dos demais acionistas da Companhia que tenham uma visão de investimento de longo prazo. Para mais informações sobre o Plano de Opções, veja a seção "Diluição", a partir da página 107 deste Prospecto e o item "*13.4. Plano de remuneração baseado em ações do Conselho de Administração e Diretoria Estatutária*" do Formulário de Referência, anexo a este Prospecto, a partir da página 788 deste Prospecto.

DESTINAÇÃO DOS RECURSOS

Com base no Preço por Ação de R$[•], que é o ponto médio da Faixa Indicativa, a Companhia estima que os recursos líquidos provenientes da Oferta Primária serão de aproximadamente R$[•] ([•] milhões), após a dedução de comissões, tributos e das despesas devidas pela Companhia no âmbito da Oferta.

Para informações detalhadas acerca das comissões e das despesas da Oferta, veja a seção "Informações Sobre a Oferta – Custos de Distribuição" na página 49 deste Prospecto.

A Companhia pretende utilizar os recursos líquidos provenientes da Oferta Primária para: (i) investimento na expansão de novos restaurantes, renovação da frota e de cozinhas centrais e (ii) pagamento de contratos financeiros.

A tabela abaixo resume os percentuais e valores estimados das destinações que a Companhia pretender dar aos recursos líquidos provenientes da Oferta Primária:

Destinação	**Percentual Estimado dos Recursos Líquidos**	**Valor Estimado Líquido[(1)(2)(3)]**
		(em R$)
Investimento na expansão de novos restaurantes, renovação da frota e de cozinhas centrais	50,0%	[•]
pagamento de contratos financeiros	50,0%	[•]
Total	**100,0%**	**[•]**

(1) Com base no Preço por Ação de R$[•], que é o ponto médio da Faixa Indicativa.
(2) Considerando a dedução das comissões e despesas estimadas para a Companhia na Oferta.
(3) Sem considerar as Ações Adicionais e as Ações Suplementares.

A destinação dos recursos da Oferta Primária será influenciada pelas condições futuras dos mercados em que a Companhia atua, bem como pelas oportunidades de investimento que forem identificadas pela Companhia, além de outros fatores que não se pode antecipar (e.g., como resultado da pandemia COVID-19). Enquanto os investimentos acima descritos não forem realizados, no curso regular dos negócios da Companhia, os recursos líquidos captados na Oferta Primária poderão ser investidos em aplicações financeiras que a administração da Companhia acredita estarem dentro da sua política de investimento, visando a preservação do capital e investimentos da Companhia com perfil de alta liquidez, tais como títulos de dívida pública e aplicações financeiras de renda fixa contratados ou emitidos por instituições financeiras de primeira linha.

Caso os recursos líquidos captados pela Companhia por meio da Oferta Primária sejam inferiores à sua estimativa, sua aplicação será reduzida de forma proporcional aos objetivos e observada a ordem de alocação disposta na tabela acima e, na hipótese de serem necessários recursos adicionais, a Companhia poderá efetuar emissão de outros valores mobiliários e/ou efetuar a contratação de linha de financiamento junto a instituições financeiras os quais deverão ser contratados tendo como principal critério o menor custo de capital para a Companhia.

Um aumento (redução) de R$1,00 no Preço por Ação de R$[•], correspondente ao preço médio da Faixa Indicativa, acarretaria um aumento (redução) de R$[•] milhões nos recursos líquidos advindos da Oferta. O Preço por Ação será definido após a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*.

A Companhia não receberá qualquer recurso decorrente da Oferta Secundária, caso haja, por se tratar exclusivamente de Ações de titularidade dos Acionistas Vendedores. Portanto, os recursos provenientes da Oferta Secundária, serão integralmente destinados aos Acionistas Vendedores.

Para mais informações sobre o impacto dos recursos líquidos da Oferta Primária na situação patrimonial da Companhia, veja a seção "Capitalização" na página 106 deste Prospecto.]

CAPITALIZAÇÃO

A tabela a seguir apresenta a capitalização da Companhia que compreende (i) empréstimos e financiamentos consolidado (circulante e não circulante), e (ii) o patrimônio líquido consolidado em 30 de junho de 2021 e indicam: (a) a posição naquela data; e (b) os valores ajustados para refletir o recebimento dos recursos líquidos provenientes da Oferta Primária, no valor de R$**[•]**, com base no Preço por Ação de R$**[•]**, que é o ponto médio da faixa de preço das Ações indicada na capa deste Prospecto.

As informações descritas abaixo na coluna denominada "Efetivo" foram extraídas das Informações contábeis relativas ao período findo em 30 de junho de 2021. O investidor deve ler a tabela abaixo em conjunto com as seções "3 – Informações Financeiras Selecionadas" e "10 – Comentários dos Diretores" do Formulário de Referência da Companhia, anexo a este Prospecto, bem como as demonstrações e informações financeiras da Companhia, as quais se encontram anexas a este Prospecto.

	Em 30 de junho de 2021	
	Efetivo	**Ajustado[1]**
	(em milhares de R$)	
Empréstimos e financiamentos (circulante)	255.009	[•]
Empréstimos e financiamentos (não circulante)	734.642	[•]
Patrimônio líquido	**168.447**	**[•]**
Capitalização Total[2]	**1.158.098**	**[•]**

(1) Ajustado para refletir o recebimento dos recursos líquidos provenientes da Oferta Primária estimados em R$[•], após a dedução de comissões e despesas estimadas em R$[•], valor este calculado com base no Preço por Ação de R$**[•]**, que é o ponto médio da faixa de preço das Ações indicada na capa deste Prospecto. Os recursos líquidos a serem recebidos no âmbito da Oferta Primária são estimados e poderão variar, significativamente, tendo como base o preço por ação que será definido no procedimento de *bookbuilding*., calculado com base no Preço por Ação.

(2) Capitalização total corresponde à soma total dos empréstimos e financiamentos consolidados (circulante e não circulante) e o patrimônio líquido consolidado. A Capitalização total não incluí os passivos de arrendamento.

Não houve alteração relevante na capitalização total da Companhia desde 30 de junho de 2021.

Um aumento (redução) de R$1,00 no preço de R$[•] por Ação, que é o ponto médio da faixa indicativa de preços apresentada na capa deste Prospecto Preliminar, acarretaria um aumento (redução) de R$[•] no patrimônio líquido da Companhia, considerando a dedução das comissões da Oferta e das despesas estimadas da Oferta Primária. O valor do patrimônio líquido da Companhia após a conclusão da Oferta Primária, está sujeito à definição do Preço por Ação, que somente será conhecido após a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*.

DILUIÇÃO

Os investidores que participarem da Oferta sofrerão diluição imediata de seu investimento, calculada pela diferença entre o Preço por Ação e o valor patrimonial contábil por ação imediatamente após a Oferta.

Em 30 de junho de 2021, o valor do patrimônio líquido da Companhia era de (i) [•] e o valor patrimonial por ação ordinária correspondia, na mesma data, a R$[•]. Referido valor patrimoniais por ação representa o valor do patrimônio líquido da Companhia, dividido pelo número total de ações ordinárias de sua emissão naquela data.

Considerando a emissão de [•] Ações no âmbito da Oferta Primária pelo Preço por Ação de R$[•], que é o ponto médio da faixa indicativa de preço constante da capa deste Prospecto Preliminar, e após a dedução das comissões, tributos e despesas devidas no âmbito da Oferta, o valor do patrimônio líquido em [•] ajustado pela Oferta seria de R$[•], representando um valor de R$[•] por ação de emissão da Companhia. Isso representaria um aumento imediato do valor patrimonial por Ação correspondente a R$[•] para os atuais acionistas, e uma diluição imediata do valor patrimonial por ação de emissão da Companhia de R$[•] para os novos investidores, no contexto da Oferta. Essa diluição representa a diferença entre o Preço por Ação pago pelos novos investidores e o valor patrimonial por Ação ajustado pela Oferta. Para informações detalhadas acerca das comissões e das despesas da Oferta, veja a seção [“Características Gerais da Oferta – Custos de Distribuição”] na página 49 deste Prospecto Preliminar.

O quadro a seguir ilustra a diluição por ação ordinária de emissão da Companhia, com base em seu patrimônio líquido em 30 de junho de 2021, considerando os impactos da realização da Oferta Primária:

	Em R$, exceto %
Preço por Ação[(1)]	[•]
Valor patrimonial por ação em 30 de junho de 2021	[•]
Aumento no valor patrimonial por ação em 30 de junho de 2021 para os atuais acionistas[(2)]	[•]
Valor patrimonial por ação em 30 de junho de 2021 ajustado pela Oferta	[•]
Diluição do valor patrimonial por Ação para os novos investidores	[•]
Percentual de diluição para os novos investidores[(3)]	[•]

(1) Calculado com base no Preço por Ação de R$[•], que é o ponto médio da faixa indicativa de preço constante da capa deste Prospecto Preliminar.

(2) Para os fins aqui previstos, diluição no valor patrimonial por ação para os novos acionistas representa a diferença entre o Preço por Ação e o valor patrimonial por ação em [•] ajustado pela Oferta.

(3) O cálculo da diluição percentual para os novos investidores é obtido por meio da divisão do valor da diluição no valor patrimonial por ação para os novos acionistas pelo Preço por Ação de R$[•], que é o ponto médio da faixa indicativa de preço constante da capa deste Prospecto Preliminar, sem considerar a colocação das Ações Suplementares.

O Preço por Ação a ser pago pelos investidores no contexto da Oferta não guarda relação com o valor patrimonial das ações ordinárias de emissão da Companhia e será fixado tendo como parâmetro as intenções de investimento manifestadas por Investidores Institucionais, considerando a qualidade da demanda (por volume e preço), no âmbito do Procedimento de *Bookbuilding*. Para informações detalhadas sobre o procedimento de fixação do Preço por Ação e das condições da Oferta, veja seção “Informações Sobre a Oferta”, na página 44 deste Prospecto.

Um acréscimo ou redução de R$1,00 no Preço por Ação de R$[•], que é o ponto médio da Faixa Indicativa, acarretaria em um aumento ou redução, após a conclusão da Oferta: (i) de R$[•] no valor do patrimônio líquido contábil da Companhia; e (ii) na diluição do valor patrimonial contábil por ação ordinária aos investidores desta Oferta em R$[•] por Ação; após a dedução das comissões e das despesas devidas pela Companhia no âmbito da Oferta. O valor do patrimônio líquido contábil da Companhia após a conclusão da Oferta está sujeito, ainda, a ajustes decorrentes de alterações do Preço por Ação, bem como dos termos e condições gerais da Oferta que somente serão conhecidas após a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*.

A realização da Oferta Secundária não resultará em nenhuma mudança no número de ações de emissão da Companhia, nem em alteração em seu patrimônio líquido, uma vez que os recursos recebidos, nesse caso, serão integralmente entregues aos Acionistas Vendedores.

Plano de incentivos de longo prazo

Em 15 de outubro de 2019, a assembleia geral extraordinária da Companhia aprovou um plano de opções de compra de ações ("Plano") e, em 17 de outubro de 2019, foram aprovados pelo Conselho de Administração, no âmbito do Plano, o (a) Programa de Opções de Compra de Ações – 2019 – Grupo 01 ("Programa Grupo 1"); (b) Programa de Opções de Compra de Ações – 2019 – Grupo 02 ("Programa Grupo 2") e (c) Programa de Opções de Compra de Ações – 2019 – Grupo 03 ("Programa Grupo 3", em conjunto com o Programa Grupo 1 e o Programa Grupo 2, os "Programas").

Serão elegíveis a participar dos Programas os empregados, diretores (estatuários ou não) da Companhia e/ou das demais sociedades do grupo econômico da Companhia (i.e., pessoas físicas que possuam vínculo de emprego e/ou ocupem cargos de direção da Companhia e/ou de qualquer sociedade do mesmo grupo econômico da Companhia, estatutários ou não), a critério do Conselho de Administração ("Elegíveis"). Apesar de os Elegíveis possuírem vínculo de emprego e/ou ocuparem cargos de direção da Companhia, como os Programas possuem natureza estritamente mercantil, nenhuma disposição conferirá a qualquer Elegível o direito de permanecem em qualquer cargo da Companhia e/ou das demais sociedades do grupo econômico da Companhia.

Dentre os Elegíveis, caberá ao Conselho de Administração da Companhia a seleção, a seu exclusivo critério, dos Elegíveis que farão jus à outorga das opções de compra de ações ("Potenciais Adquirentes"), conforme os termos e condições deste Programa. O objetivo destes Programas é a outorga, pela Companhia, aos Potenciais Adquirentes, de opções de compra de ações ordinárias de sua emissão ("Opção" ou "Opções"), com o objetivo de incentivar a integração e alinhamento entre os Potenciais Adquirentes, a Companhia e as suas controladas e coligadas, dando aos Potenciais Adquirentes a oportunidade de se tornar acionistas da Companhia, cuja condição os atrelará aos riscos inerentes ao mercado de capitais e ao negócio da Companhia.

Há um número máximo de ações reservadas a serem emitidas de acordo com cada Plano. O Plano 1 tem um número total de 374.420 opções de ações; o Plano 2 tem um número total de 152.765 opções de ações; o Plano 3 tem um número total de 224.651 opções de ações.

Os Programas 1 e 2 têm preço de exercício de R$1,00 para cada opção concedida. O Programa 3 tem preço de exercício de R$98,42 para cada opção concedida.

As opções do Programa 1 serão exercidas da seguinte forma: (i) 25% em até 3 (três) meses após a data da publicação do anúncio de encerramento da Oferta; (ii) 50% no 1º (primeiro) ano após a data da divulgação do anúncio de encerramento da Oferta, em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício; (iii) 75% no 2º (segundo) ano após a data da divulgação do anúncio de encerramento da Oferta, em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício; e (iv) 100% no 3º (segundo) ano após a data da divulgação do anúncio de encerramento da Oferta, em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício.

As opções do Programa 2 serão exercidas da seguinte forma: (i) 25% em até 3 (três) meses após a data da publicação do anúncio de encerramento da Oferta; (ii) 50% no 1º (primeiro) ano após a data da divulgação do anúncio de encerramento da Oferta, em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício; (iii) 75% no 2º (segundo) ano após a data da divulgação do anúncio de encerramento da Oferta, em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício; e (iv) 100% no 3º (segundo) ano após a data da divulgação do anúncio de encerramento da Oferta, em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício.

As opções do Programa 3 serão exercidas da seguinte forma: (i) 20% das opções, desde que a divulgação do anúncio de encerramento da Oferta ocorra após 12 (doze) meses da data de outorga das opções, que devem ser exercidas em até 3 (três) meses após a data de publicação do anúncio de encerramento do IPO; caso Contrário, as Opções do Lote 1 somente passarão a ser passíveis de exercício 12 (doze) meses após a Data da Outorga, que devem ser exercidas em até 3 (três) meses após tal data; (ii) 40% no 1º (primeiro) ano após a data de divulgação do anúncio de encerramento da oferta, que devem ser exercidas em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício; (iii) 60% no 2º (segundo) ano após a data de divulgação do anúncio de encerramento da oferta, que devem ser exercidas em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício; (iv) 80% no 3º (terceiro) ano após a data de divulgação do anúncio de encerramento da oferta, que devem ser exercidas em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício; e (v) 100% no 4º (quarto) ano após a data de divulgação do anúncio de encerramento da oferta, que devem ser exercidas em até 5 (cinco) meses após a data em que as opções passarem a ser passíveis de exercício.

A tabela a seguir apresenta os efeitos hipotéticos da outorga e exercício de todas as opções passíveis de serem outorgadas no âmbito do Planos de Opção, com base no patrimônio líquido da Companhia em 30 de junho de 2021, aos seus respectivos preços de exercício, conforme indicado acima:

	Em R$, exceto %
Preço por Ação[1]	[•]
Quantidade de ações de emissão da Companhia em 30 de junho de 2021	31.724.641
Quantidade de ações a serem emitidas no âmbito da Oferta	[•]
Quantidade de ações passíveis de serem emitidas no âmbito do Plano	[•]
Quantidade total de ações após as emissões acima	**[•]**
Valor patrimonial contábil por ação 30 de junho de 2021	[•]
Valor patrimonial contábil por ação em 30 de junho de 2021 ajustado considerando todos os eventos acima[2]	[•]
Aumento do valor contábil patrimonial líquido por ação em 30 de junho de 2021 para os atuais acionistas, considerando todos os eventos acima	[•]
Diluição do valor patrimonial contábil por Ação dos novos investidores, considerando todos os eventos acima[3]	[•]
Percentual de diluição imediata resultante dos eventos descritos acima[4]	[•]

(1) O Preço por Ação utilizado neste Prospecto Preliminar serve apenas como um valor indicativo, podendo ser alterado para mais ou para menos após a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*.

(2) Considera o preço de exercício de R$[•].

(3) Para os fins aqui previstos, diluição representa a diferença entre o Preço por Ação de R$[•] a ser pago pelos investidores e o valor patrimonial líquido por ação de emissão da Companhia, imediatamente após a realização dos eventos descritos acima.

(4) O cálculo da diluição percentual dos novos investidores é obtido por meio da divisão do valor da diluição dos novos investidores pelo Preço por Ação.

Para mais informações sobre o Plano, veja os itens “13.4 Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração e Diretoria Estatutária” a “13.8 Informações Necessárias para Compreensão dos Dados Divulgados nos itens 13.5 a 13.7” e item “13.16 – Fornecer outras informações que a Companhia julgue relevantes”, do Formulário de Referência da Companhia, anexo a este Prospecto, a partir da página 788 deste Prospecto.

Histórico do Preço de Emissão de Ações

Apresentamos abaixo os aumentos de capital social realizados nos últimos cinco anos:

Data do Aumento	Subscritor	Valor total da emissão (R$)	Tipo de Aumento	Total de Ações	Preço Pago (R$)	Fator cotação
06/03/2020	Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia	1.771.214,00	Subscrição Privada	1.771.214 ações	1,00	R$ por unidade
01/03/2019	Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia	700.000.000,00[1]	Subscrição Privada	6.989.133 ações	100,15	R$ por unidade

[1] O valor total da subscrição foi de R$700.000.000,00, dos quais R$180.000.000 foram integralizados à vista, R$470.000.000,00 integralizado em 30 de agosto de 2019 e R$50.000.000,00 no final do exercício de 2019, sendo que do referido valor total de subscrição, R$6.989.133,00 foram destinados para a conta capital social (mediante aumento de capital) e o restante foi destinado para a conta reserva de capital, nos termos do artigo 14, parágrafo único da Lei das Sociedades por Ações.

Para informações adicionais referentes aos últimos aumentos do nosso capital social, veja o item "*17.2. Aumentos do Capital Social*" do Formulário de Referência da Companhia, a partir da página 840 deste Prospecto.

ANEXOS

ESTATUTO SOCIAL CONSOLIDADO DA COMPANHIA

ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DA COMPANHIA, REALIZADA EM 30 DE JULHO DE 2021, QUE APROVOU A REALIZAÇÃO DA OFERTA

MINUTA DA ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA QUE APROVARÁ O PREÇO POR AÇÃO DA OFERTA

DECLARAÇÃO DA COMPANHIA NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400

DECLARAÇÃO DO COORDENADOR LÍDER NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400

DECLARAÇÃO DOS ACIONISTAS VENDEDORES NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400

INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAL E CONSOLIDADA REFERENTE AO PERÍODO DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2021

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA REFERENTES AOS EXERCÍCIOS SOCIAIS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E 2019

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA REFERENTES AOS EXERCÍCIOS SOCIAIS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018

FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DA COMPANHIA NOS TERMOS DA INSTRUÇÃO CVM 480

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ESTATUTO SOCIAL CONSOLIDADO DA COMPANHIA

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ANEXO I – ESTATUTO SOCIAL

À Ata de Assembleia Geral Extraordinária da Madero Indústria e Comércio S.A.
Realizada em 30 de julho de 2021

ESTATUTO SOCIAL REFORMADO E CONSOLIDADO

"ESTATUTO SOCIAL DA MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

Capítulo I
DA DENOMINAÇÃO SOCIAL, SEDE, OBJETO E PRAZO DE DURAÇÃO

Artigo 1º: MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A. é uma sociedade por ações de capital autorizado, que se regerá por este Estatuto, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das S.A."), pelo(s) acordo(s) de acionistas arquivados na sede da Companhia e pelas demais disposições aplicáveis ("Companhia").

Parágrafo Primeiro: Com o ingresso da Companhia no Novo Mercado da B3 S.A. — Brasil, Bolsa, Balcão ("Novo Mercado" e "B3", respectivamente), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, incluindo acionistas controladores, administradores e membros do conselho fiscal, quando instalado, às disposições do Regulamento do Novo Mercado ("Regulamento do Novo Mercado").

Parágrafo Segundo: A Companhia adotará o nome fantasia de **GRUPO MADERO**.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 2º: A Companhia tem sua sede e foro no município de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, Cará-Cará, CEP 84043-740.

Parágrafo Único: Poderá a Diretoria ou a Assembleia Geral criar e extinguir filiais, agências, representações e escritórios, no país e no exterior.

Artigo 3º: A Companhia tem por objeto social:

(i) a fabricação, depósito e venda atacadista de produtos do setor alimentício, incluindo, mas não se limitando, a carne, panificação industrial, molhos e especiarias, sorvetes, massas, dentre outros;
(ii) a fabricação de sucos concentrados de frutas, hortaliças e legumes;
(iii) a fabricação de sucos de frutas, hortaliças, legumes, exceto concentrados;
(iv) o comércio atacadista e depósito de móveis, eletrodomésticos e maquinários em geral, incluindo balcões frigoríficos, máquinas de refrigeração para uso comercial, fritadeiras e sanduicheiras, dentre outros;
(v) o comércio atacadista e depósito de louças, talheres, papel de parede e demais itens de decoração de lojas e restaurantes;
(vi) o comércio atacadista e depósito de produtos de higiene, limpeza e conservação domiciliar, com atividade de fracionamento e acondicionamento associada;
(vii) o comércio atacadista e depósito de plantas e flores naturais;
(viii) o comércio atacadista e depósito de equipamentos de informática;
(ix) o comércio atacadista e depósito de materiais de reforma e construção em geral, incluindo materiais elétricos, hidráulicos, dentre outros;
(x) o comércio atacadista e depósito de adubo;
(xi) o comércio atacadista de equipamentos de áudio e vídeo;
(xii) o comércio atacadista de equipamentos de telefonia e comunicação;
(xiii) os serviços de restaurante e similares;
(xiv) os serviços de lanchonete e similares;
(xv) os serviços de entrega rápida de alimentação;

2

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(xvi) os serviços de bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas;
(xvii) os serviços de fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar e empresarial;
(xviii) os serviços de estacionamento;
(xix) os serviços de escritório e apoio administrativo;
(xx) depósito de mercadorias para terceiros, exceto armazéns gerais e guarda-móveis;
(xxi) o transporte dos produtos mencionados nos itens anteriores em rodovias locais, intermunicipais e interestaduais;
(xxii) o transporte, armazenagem e carga dos produtos mencionados nos itens anteriores em rodovias locais, intermunicipais e interestaduais;
(xxiii) transporte de produtos perigosos em rodovias locais, intermunicipais e interestaduais;
(xxiv) a participação em outras sociedades;
(xxv) venda e licenciamento de franquias;
(xxvi) o comércio varejista de mercadorias em lojas de conveniência;
(xxvii) o comércio varejista de produtos alimentícios em geral;
(xxviii) o comércio varejista de outros produtos domésticos e de uso pessoal; 3
(xxix) a fabricação de móveis com predominância em madeira;
(xxx) o comércio atacadista de móveis e artigos de colchoaria;
(xxxi) o comércio varejista de móveis;
(xxxii) o comércio atacadista de resíduos de papel e papelão;
(xxxiii) o comércio atacadista de resíduos e sucatas não-metálicos, exceto de papel e papelão;
(xxxiv) o comércio atacadista de resíduos e sucatas metálicos;
(xxxv) a coleta de resíduos não-perigosos;
(xxxvi) a manutenção e reparação de contêineres e outros equipamentos e produtos residuais;
(xxxvii) o comércio atacadista de contêineres; e
(xxxviii) o comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso industrial, partes e peças.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Único: As filiais da Companhia deverão realizar pelo menos uma das atividades discriminadas neste artigo 3º.

Artigo 4º: O prazo de duração da Companhia é por tempo indeterminado, tendo iniciado suas atividades em 06 de abril de 2011.

Capítulo II
DO CAPITAL SOCIAL E AÇÕES

Artigo 5º: O capital social totalmente subscrito e integralizado é de R$ 31.724.641,00 (trinta e um milhões, setecentos e vinte e quatro mil, e seiscentos e quarenta e um reais), representado por 31.724.641 (trinta e um milhões, setecentas e vinte e quatro mil, e seiscentas e quarenta e uma), ações ordinárias nominativas e sem valor nominal.

4

Parágrafo Primeiro: O capital social será representado exclusivamente por ações ordinárias.

Parágrafo Segundo: Todas as ações da Companhia são escriturais, mantidas em conta de depósito, em nome de seus titulares, em instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") com a qual a Companhia mantenha contrato de escrituração em vigor, sem emissão de certificados.

Parágrafo Terceiro: O custo de transferência da propriedade das ações poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição escrituradora, conforme venha a ser definido no contrato de escrituração de ações, observados os limites máximos fixados pela CVM.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Quarto: A Companhia está autorizada a aumentar o capital social até o limite de 45.000.000 (quarenta e cinco milhões) de ações ordinárias nominativas, em tudo semelhante às ações ordinárias já emitidas, independentemente de reforma estatutária. O aumento do capital social previsto neste parágrafo será realizado mediante deliberação do Conselho de Administração, a quem competirá estabelecer as condições de emissão, inclusive preço, prazo e forma de sua integralização, ressalvado que, na hipótese de conversão de debêntures e/ou exercício de bônus de subscrição emitido pela Companhia, as condições a serem observadas no aumento de capital deverão ser aquelas constantes de tais debêntures conversíveis e/ou bônus de subscrição. Dentro do limite do capital autorizado, a Companhia somente poderá emitir ações ordinárias, nominativas, sem valor nominal.

Parágrafo Quinto: A Companhia não emitirá partes beneficiárias, bem como inexistem títulos desta natureza em circulação.

Artigo 6º: Cada ação ordinária dá direito a um voto nas deliberações em Assembleia Geral.

Artigo 7º: Quaisquer transferências de ações de emissão da Companhia somente serão válidas se observadas as disposições contidas nos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia.

Artigo 8°: A emissão de novas ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores, subscrição pública ou permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle, nos termos dos artigos 257 a 263 da Lei das S.A., ou, ainda, nos termos de lei especial sobre

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

incentivos fiscais, poderá se dar sem que aos acionistas seja concedido direito de preferência na subscrição ou com redução do prazo mínimo previsto em lei para o seu exercício.

Artigo 9°: Nos casos previstos em lei, o valor de reembolso das ações, a ser pago pela Companhia aos acionistas dissidentes de deliberação da Assembleia Geral que tenham exercido direito de retirada, deverá corresponder ao valor econômico de tais ações, a ser apurado em avaliação aceita nos termos dos parágrafos 3º e 4º do artigo 45 da Lei das S.A., sempre que tal valor for inferior ao valor patrimonial contábil constante do último balanço aprovado pela Assembleia Geral.

Capítulo III
ASSEMBLEIA GERAL DE ACIONISTAS

6

Artigo 10º: A Assembleia Geral, que é o órgão deliberativo da Companhia, realizar-se-á na sede social:

(i) ordinariamente, dentro dos 4 (quatro) meses seguintes ao término do exercício social, para deliberar sobre as matérias constantes do artigo 132 da Lei das S.A.; e

(ii) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais da Companhia o exigirem.

Parágrafo Primeiro: As Assembleias Gerais serão convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração ou, nos casos previstos em lei, por acionistas ou pelo Conselho Fiscal, se e quando instalado, mediante anúncio publicado, devendo a primeira convocação ser feita, com, no mínimo, 30 (trinta) dias de

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

antecedência, e a segunda, com, no mínimo, 8 (oito) dias de antecedência, observado, ainda, o disposto na regulamentação da CVM que dispõe sobre informações, pedidos de procuração, participação e votação a distância em assembleias gerais de companhias abertas. Os acionistas serão convocados por carta registrada mediante aviso de recebimento (AR), e-mail, ou por telegrama.

Parágrafo Segundo: A Assembleia Geral será presidida pelo Presidente do Conselho de Administração ou, na sua ausência, por um dos Diretores, que convidará uma pessoa escolhida entre os presentes para secretariar os trabalhos, podendo ser escolhido terceiro não acionista para exercer tal função. Não obstante tal regra, a Assembleia Geral deverá ser presidida conforme regra do acordo de acionistas da Companhia arquivado em sua sede se e quando verificados os eventos lá especificados.

7

Parágrafo Terceiro: Os Acionistas poderão se fazer representar por procurador, desde que tal procurador seja acionista, administrador da Companhia ou advogado, nos termos do artigo 126, §1º, da Lei das S.A.

Artigo 11º: Em regra, salvo disposição legal ou dos acordos de acionistas arquivados na sede social, que possam prever quóruns especiais de aprovação de determinadas matérias, as deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por voto de titulares de ações que representam a maioria dos votos dos acionistas presentes na assembleia, não se computando as abstenções e os votos em branco.

Artigo 12º: Compete à Assembleia Geral, além das atribuições conferidas por lei e regulamentos aplicáveis, e por este Estatuto Social:

I. tomar as contas dos administradores, bem como examinar, discutir e deliberar

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

sobre as demonstrações financeiras;

II. deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do resultado do exercício e a distribuição de dividendos;

III. definir o número de cargos a serem preenchidos no Conselho de Administração, bem como eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;

IV. eleger e destituir os membros do Conselho Fiscal, quando instalado;

V. fixar a remuneração global anual dos administradores, assim como a dos membros do Conselho Fiscal, se instalado;

VI. aprovar programas de remuneração baseada em ações aos administradores e empregados da Companhia, bem como pessoas naturais que prestem serviços à Companhia, assim como administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;

8

VII. alterar o Estatuto Social;

VIII. deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, cisão, transformação ou incorporação (inclusive incorporação de ações) da Companhia;

IX. aprovar previamente a negociação, pela Companhia, de ações de sua própria emissão nas hipóteses cuja aprovação em Assembleia Geral seja prescrita na regulamentação em vigor;

X. deliberar sobre a dispensa da realização de oferta pública de aquisição de ações em caso de saída voluntária do Novo Mercado;

XI. suspender o exercício de direitos de acionista, conforme previsto em lei e neste

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Estatuto Social, não podendo, nessa deliberação, votar o(s) acionista(s) cujos direitos poderão ser objeto de suspensão;

XII. eleger e destituir o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; e

XIII. deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

Parágrafo Primeiro. Para fins do inciso X acima:
(a) a Assembleia Geral deverá ser instalada em primeira convocação com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 2/3 (dois terços) do total das ações em circulação, nos termos do Regulamento do Novo Mercado;

(b) caso o quórum previsto na alínea (a) acima não seja atingido, a Assembleia Geral poderá ser instalada em segunda convocação, com a presença de qualquer número de acionistas titulares de ações em circulação; e

(c) a deliberação sobre a dispensa de realização da oferta pública de aquisição de ações deve ocorrer pela maioria dos votos dos acionistas titulares de ações em circulação presentes.

Parágrafo Segundo: Nos aumentos de capital social, os acionistas terão o direito de preferência na sua subscrição, na proporção de ações de que cada um é titular, observadas as disposições legais aplicáveis.

Parágrafo Terceiro: Os acionistas que pretendam exercer seu direito de preferência de subscrição de novas ações, conforme previsto no parágrafo anterior, deverão fazê-lo por escrito, observando o prazo para o exercício do referido direito.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Quarto: O direito de preferência de subscrição de novas ações não poderá ser cedido a terceiros, não acionistas, sem o expresso consentimento dos demais acionistas que, em igualdade de condições, terão o direito de preferência para sua aquisição.

Parágrafo Quinto: O direito de preferência de subscrição de novas ações não exercido por qualquer acionista será transferido aos acionistas que optarem por exercer o respectivo direito, respeitada a proporção de que cada acionista é titular na data da subscrição.

Parágrafo Sexto: Deixando os acionistas de exercer o direito de preferência na subscrição de novas ações, o saldo de ações não subscritas poderá ser ofertado a terceiros, não acionistas, pelo mesmo preço e condições de pagamento oferecido aos acionistas.

Capítulo IV
DA ADMINISTRAÇÃO

Seção I
Normas Gerais

Artigo 13º: A administração da Companhia compete ao Conselho de Administração e à Diretoria, sendo observado que os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor-Presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa, exceto na hipótese de vacância, observados os termos do Regulamento do Novo Mercado.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Primeiro: O Conselho de Administração e a Diretoria, para melhor desempenho de suas funções, poderão criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, que deverão atuar como órgãos auxiliares sem poderes deliberativos, sempre no intuito de assessorá-los. Os membros dos comitês ou dos grupos de trabalho serão designados pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria, conforme o caso.

Parágrafo Segundo: Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria tomarão posse em seus respectivos cargos mediante assinatura do termo de posse lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão, observada a exigência de submissão à cláusula compromissória, conforme o disposto no artigo 42, parágrafo único deste Estatuto Social, bem como os demais requisitos legais aplicáveis.

11

Parágrafo Terceiro: Os administradores da Companhia permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos (seu respectivo prazo de mandato sendo estendido até esta data), salvo se diversamente deliberado pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração, conforme o caso.

Artigo 14º. As reuniões dos órgãos de administração serão instaladas, em primeira convocação, com a presença da maioria de seus membros e, em segunda convocação, com qualquer número.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Primeiro: Independentemente das formalidades previstas neste Estatuto Social, será dispensada a convocação prévia e considerada regular a reunião do Conselho de Administração e da Diretoria em que estiverem presentes todos os seus membros.

Parágrafo Segundo: As reuniões poderão ser realizadas de modo parcial ou exclusivamente digital, por meio de videoconferência, audioconferência ou qualquer outro sistema eletrônico que permita: (i) o registro de presença e dos respectivos votos; (ii) a manifestação e o acesso simultâneo a documentos apresentados durante a reunião e que não tenham sido disponibilizados anteriormente; e (iii) a possibilidade de comunicação entre os presentes, sendo facultada a gravação pela Companhia.

Parágrafo Terceiro: Os órgãos de administração deliberarão pelo voto da maioria dos presentes, nos termos deste Estatuto Social, conforme o caso. 12

Parágrafo Quarto: Caso não estejam fisicamente presentes, os membros dos órgãos da administração terão a faculdade de manifestar seu voto por meio de: (i) delegação de poderes feita em favor de outro membro do respectivo órgão, (ii) voto escrito enviado antecipadamente; e (iii) voto escrito transmitido por correio eletrônico.

Artigo 15º. Nos termos do artigo 156 da Lei das S.A., os administradores da Companhia que estejam em situação de interesse pessoal conflitante deverão cientificar os demais membros do Conselho de Administração ou da Diretoria de seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião do Conselho de Administração ou

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

da Diretoria, a natureza e a extensão do seu impedimento.

Artigo 16º. Dentro dos limites estabelecidos neste artigo, a Companhia indenizará e manterá indenes os membros do seu Conselho de Administração, membros da sua Diretoria, membros de comitês de assessoramento e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão na Companhia (em conjunto ou isoladamente "**Beneficiários**"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções na Companhia.

Parágrafo Primeiro: A Companhia não indenizará o Beneficiário por (i) atos praticados fora do exercício das atribuições ou poderes; (ii) atos com má-fé, dolo, culpa grave ou fraude; (iii) atos praticados em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia; (iv) indenizações decorrentes de ação social prevista no artigo 159 da Lei das S.A. ou ressarcimento de prejuízos de que trata o artigo 11, § 5º, II da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976; e (v) outros excludentes de indenização previstos em contrato de indenidade firmado com o Beneficiário.

Parágrafo Segundo: Caso seja condenado, por decisão judicial, arbitral ou administrativa transitada em julgado ou da qual não caiba mais recurso, em virtude de atos praticados (i) fora do exercício de suas atribuições; (ii) com má-fé, dolo, culpa grave ou mediante fraude; ou (iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia, o Beneficiário deverá ressarcir a Companhia de todos os custos e despesas incorridos com a assistência jurídica, nos termos da legislação em vigor.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Terceiro: As condições e as limitações da indenização objeto do presente artigo serão determinadas em contrato de indenidade, cujo modelo padrão deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, sem prejuízo da contratação de seguro específico para a cobertura de riscos de gestão.

Seção II
Conselho de Administração

Artigo 17º: O Conselho de Administração será composto de, no mínimo 9 (nove) membros e, no máximo, 11 (onze) membros, acionistas ou não, residentes no país ou não, todos eleitos pela Assembleia Geral, e por esta destituíveis a qualquer tempo.

Parágrafo Primeiro: O Conselho de Administração elegerá o Presidente do Conselho de Administração, que presidirá suas reuniões e não terá voto de desempate.

Parágrafo Segundo: A Assembleia Geral poderá também eleger 1 (um) ou mais suplentes para 1 (um) ou mais Conselheiros, não podendo, entretanto, ser eleito mais de 2 (dois) suplentes para cada membro efetivo do Conselho de Administração.

Parágrafo Terceiro: Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo, 2 (dois) ou 20% (vinte por cento), o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, devendo a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como conselheiros independentes ser deliberada na Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado como independente o Conselheiro eleito mediante

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

faculdade prevista pelo artigo 141, §§ 4º e 5º da Lei das S.A., na hipótese de haver acionista controlador.

Parágrafo Quarto: Adicionalmente, as seguintes situações devem ser analisadas de modo a verificar se implicam a perda de independência do conselheiro independente em razão das características, magnitude e extensão do relacionamento: (i) é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; (ii) foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum da Companhia; (iii) tem relações comerciais com a Companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iv) ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a Companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade; (v) recebe outra remuneração da Companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum, exceto proventos em dinheiro decorrentes de participação no capital social da companhia e benefícios advindos de planos de previdência complementar.

Parágrafo Quinto: Quando, em decorrência do cálculo do percentual referido no parágrafo terceiro deste artigo, o resultado gerar um número fracionário, a Companhia deve proceder ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Sexto: O membro do Conselho de Administração (e, se aplicável, suplente) deverá(ão) ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembleia Geral, quem: (i) atuar como administrador, conselheiro, consultor, advogado, auditor, executivo, empregado ou prestador de serviços em sociedades que se envolvam em atividades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiver ou representar interesse conflitante com a Companhia. O membro do Conselho de Administração não poderá exercer direito de voto caso se configurem, supervenientemente à eleição, os mesmos fatores de impedimento, sem prejuízo do disposto no parágrafo oitavo deste artigo.

Parágrafo Sétimo: O membro do Conselho de Administração ou suplente não poderá ter acesso a informações ou participar de reuniões de Conselho de Administração relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com os interesses da Companhia.

Parágrafo Oitavo: No caso de vacância do cargo de membro do Conselho de Administração, o substituto será nomeado pelos Conselheiros remanescentes e completará o prazo de gestão do substituído, sem necessidade de confirmação de sua eleição pela Assembleia Geral, exceto nos casos previstos no artigo 141, §3º, da Lei das S.A. Para fins deste parágrafo, ocorre vacância com a destituição, morte, renúncia, impedimento comprovado ou invalidez ou ausência injustificada por mais de 30 (trinta) dias consecutivos.

Parágrafo Nono: Caso ocorra vacância da maioria dos cargos, a Assembleia Geral será convocada para proceder a nova eleição.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 18º: O prazo do mandato dos membros do Conselho de Administração (e, se aplicável, suplentes) é unificado de 2 (dois) anos, considerando-se cada ano como o período compreendido entre 2 (duas) Assembleias Gerais Ordinárias, sendo permitida a reeleição.

Artigo 19º: O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, a cada trimestre, conforme calendário anual a ser aprovado pelo Conselho de Administração na primeira reunião a se realizar após a eleição e, extraordinariamente, quando requerido por, ao menos 1 (um) membro do Conselho de Administração, sem prejuízo de outra periodicidade prevista no acordo de acionistas arquivado na sede social. As reuniões do Conselho de Administração poderão ser convocadas mediante a solicitação por escrito de qualquer Conselheiro entregue aos outros Conselheiros por e-mail, sendo a convocação enviada aos e-mails indicados por escrito por cada membro do Conselho de Administração, com pelo menos 8 (oito) dias de antecedência, e com indicação da data, hora, lugar, ordem do dia detalhada e documentos a serem discutidos naquela reunião.

> **Parágrafo Primeiro:** A convocação deverá conter a ordem do dia da reunião, incluindo as deliberações a serem tomadas na reunião e toda a documentação relacionada à ordem do dia. Será considerada regular a deliberação feita em reunião em que se encontre a totalidade dos membros do Conselho de Administração, independentemente de quaisquer formalidades de convocação.

Parágrafo Segundo: As reuniões do Conselho de Administração poderão ser realizadas de acordo com o disposto na Cláusula 14 acima.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 20º: Sem prejuízo das demais matérias e quóruns especiais de aprovação previstos no acordo de acionistas arquivado na sede social, as seguintes matérias serão submetidas às reuniões do Conselho de Administração:

(i) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;

(ii) fiscalizar a gestão dos Diretores, examinar a qualquer tempo os livros e papéis da Companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;

(iii) convocar Assembleia Geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações;

(iv) manifestar-se sobre o relatório da administração, proposta de destinação do lucro líquido do exercício e as contas da Diretoria;

(v) escolher e destituir os auditores independentes, se houver, que deverão ser escolhidos dentre os auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários;

18

(vi) criação ou modificação de programas de participação nos lucros e distribuição de bônus para administradores e executivos da Companhia ou de suas sociedades controladas;

(vii) aumento do capital social até o limite do capital autorizado, na forma do Artigo 5º deste Estatuto Social;

(viii) participação ou alienação de participação da Companhia em outras empresas, como acionista ou quotista, grupo de sociedades ou em qualquer outra forma de associação ou consórcio;

(ix) contratação de empréstimo, financiamento ou qualquer outra operação de crédito, incluindo cessão de créditos com ou sem coobrigação, mútuos concedidos por parceiros comerciais, bem como concessão de empréstimos em favor de terceiros, inclusive controladores, com exceção de suas sociedades

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

controladas;

(x) contratação de contrato de locação, arrendamento, cessão de direitos e/ou usufruto de unidades operacionais (restaurantes, containers, entre outros) que contenha multa e/ou indenização em valor superior a 1,2 vezes o valor anual pago à contraparte;

(xi) prestação de garantias de qualquer natureza em favor de terceiros, inclusive seus controladores, conselheiros ou diretores, excetuando-se o disposto no parágrafo único do Artigo 28;

(xii) oneração de seus ativos, marcas, patentes e participações societárias;

(xiii) aquisição ou venda de seus ativos, marcas e patentes;

(xiv) eleger e destituir os Diretores da Companhia, definir suas atribuições e fixar sua remuneração, dentro do limite global da remuneração da administração aprovado pela Assembleia Geral;

(xv) contratação de operações envolvendo qualquer espécie de contratos de derivativos;

19

(xvi) realização de aplicações financeiras que não sejam em operações de renda fixa em instituições financeiras de primeira linha ou em títulos do governo;

(xvii) alteração de domicílio bancário para recebimento dos valores objeto da cessão fiduciária de recebíveis;

(xviii) contratação de contratos de credenciamento ou afiliação junto a credenciadoras autorizadas a operar bandeiras de cartão de crédito ou alteração dos contratos de credenciamento já existentes;

(xix) contratação e abertura de novas contas garantia;

(xx) voto favorável à alteração dos contratos sociais de suas sociedades controladas;

(xxi) orientação de voto em sociedades controladas;

(xxii) entrar em qualquer nova linha de negócios, exceto conforme

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

contemplado pelo Plano de Negócios ou Orçamento Anual, inclusive por meio da aquisição de participações societárias, ou todos ou substancialmente todos os ativos, de qualquer entidade envolvida nesses negócios que não seja relacionada ou auxiliar ao negócio;

(xxiii) iniciar ou encerrar qualquer linha de negócio relevante ou subconjunto do mesmo;

(xxiv) assinatura de contratos e transações com Partes Relacionadas, exceto as transações celebradas no curso normal dos negócios da Companhia e das Subsidiárias em termos normais de mercado e em um valor inferior a R$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) no total em uma base anual;

(xxv) qualquer investimento de capital (CAPEX) não previsto no Orçamento Anual ou que exceder o valor previsto no Orçamento anual por mais de 5% (cinco por cento) em qualquer Exercício Financeiro determinado;

(xxvi) celebrar qualquer acordo administrativo, judicial, extrajudicial ou consentimento decretado com qualquer autoridade governamental;

20

(xxvii) alterações relevantes nas políticas contábeis aplicáveis à elaboração das demonstrações financeiras, exceto conforme exigido pela legislação aplicável ou pelos auditores da Companhia;

(xxviii) qualquer alteração, modificação ou outra alteração no Programa Anticorrupção, na Política Anticorrupção ou em quaisquer outras políticas de conformidade da Companhia ou Subsidiárias;

(xxix) celebração, alteração, renovação ou rescisão de qualquer contrato no qual a Companhia seja parte que exija gastos da Companhia superiores a R$10.000.000,00 (dez milhões de reais) por ano;

(xxx) definir como será repartida entre os Diretores a remuneração global aprovada em Assembleia Geral, sendo que no caso de acumulação de cargos a remuneração será para apenas 1 (um) cargo;

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(xxxi) elaborar e divulgar parecer fundamentado sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações ("**OPA**") que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da OPA, contendo a manifestação, ao menos: (a) sobre a conveniência e a oportunidade da OPA quanto ao interesse da Companhia e do conjunto de seus acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (b) quanto aos planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (c) a respeito de alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado;

(xxxii) liquidação de qualquer reclamação em valor superior a R$10.000.000,00 (dez milhões de reais) em um único evento;

(xxxiii) autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no parágrafo 5º do artigo 5º deste Estatuto Social, fixando o número, o preço, o prazo de integralização e as condições de emissão das ações, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo mínimo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou mediante permuta por ações em oferta pública para aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;

(xxxiv) Dentro do limite do capital autorizado, conforme previsto no parágrafo 5º do artigo 5º deste Estatuto Social, (i) deliberar a emissão de bônus de subscrição e de debêntures conversíveis em ações; (ii) de acordo com o programa aprovado pela Assembleia Geral, deliberar a outorga de opção de compra de ações aos administradores, empregados e pessoas naturais prestadoras de serviços da Companhia ou de suas controladas, com exclusão do direito de preferência dos acionistas na outorga e no exercício das opções de compra; e (iii) aprovar

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

aumento do capital social mediante a capitalização de lucros ou reservas, com ou sem bonificação em ações;

(xxxv) deliberar sobre a emissão de debêntures simples, e, sempre que respeitados os limites do capital autorizado, debêntures conversíveis em ações, podendo as debêntures, de qualquer das classes, ser de qualquer espécie ou garantia;

(xxxvi) deliberar sobre a emissão de notas promissórias comerciais privadas e/ou para oferta pública de distribuição;

(xxxvii) deliberar, por delegação da Assembleia Geral, quando da emissão pela Companhia de debêntures conversíveis em ações que ultrapassem o limite do capital autorizado, sobre (i) a época e as condições de vencimento, amortização ou resgate, (ii) a época e as condições para pagamento dos juros, da participação nos lucros e de prêmio de reembolso, se houver, e (iii) o modo de subscrição ou colocação, bem como a espécie das debêntures;

(xxxviii) aprovar seu próprio regimento interno e o regimento interno da Diretoria e de todos os Comitês;

(xxxix) aprovar as atribuições da auditoria interna e, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário, receber o reporte daquela área, avaliando, ao menos anualmente, se a sua estrutura e orçamento são suficientes ao desempenho de suas funções;

(xl) designar os membros do Comitê de Auditoria Estatutário e dos demais Comitês que vierem a ser instituídos pelo Conselho de Administração;

(xli) estruturar um processo e avaliação do Conselho de Administração, de seus Comitês e da Diretoria, a ser realizado ao menos uma vez durante a vigência do mandato da administração;

(xlii) aprovar o código de conduta da Companhia e as políticas corporativas relacionadas a (a) divulgação de informações e negociação de valores

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

mobiliários; (b) gerenciamento de riscos; (c) transações com partes relacionadas e administração de conflitos de interesses; (d) remuneração de administradores; e (e) indicação de administradores;

(xliii) declarar dividendos intermediários e intercalares;

(xliv) apresentar à Assembleia Geral proposta de reforma do Estatuto Social;

(xlv) apresentar à Assembleia Geral proposta de dissolução, fusão, cisão e incorporação (inclusive de ações) da Companhia e de incorporação (inclusive de ações), pela Companhia, de outras sociedades, bem como autorizar a constituição, dissolução ou liquidação de subsidiárias;

(xlvi) deliberar sobre a negociação com ações de emissão da Companhia para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria e respectiva alienação, observados os dispositivos legais pertinentes; e

(xlvii) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pela Diretoria e pelos Comitês, bem como convocar os membros da Diretoria para reuniões em conjunto, sempre que achar necessário.

Seção III
Diretoria

Artigo 21º: A Diretoria será eleita e destituída por deliberação do Conselho de Administração, e será composta por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 9 (nove) membros, devendo ser residentes no país, acionistas ou não, sendo 1 (um) Diretor Presidente, 1 (um) Diretor Vice-Presidente Financeiro, 1 (um) Diretor Vice-Presidente Operacional, 1 (um) Diretor de Relação com os Investidores e os demais Diretores sem designação específica, cujos poderes devem ser definidos pelo Conselho de

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Administração da Companhia.

Parágrafo Primeiro: O prazo do mandato dos Diretores é unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição e acumulação temporária de cargos, sendo investidos mediante termo de posse no livro de Atas da Diretoria, dispensadas da prestação de caução.

Parágrafo Segundo: Em suas ausências ou impedimentos temporários, os Diretores serão substituídos de acordo com a sua própria indicação por outro Diretor.

Parágrafo Terceiro: Em caso de vacância permanente de qualquer cargo de Diretor será imediatamente convocada Reunião do Conselho de Administração para eleição do substituto, que permanecerá no cargo pelo prazo restante do mandato do substituído.

Parágrafo Quarto: Os Diretores permanecerão em seus cargos até que seus sucessores sejam empossados, exceto em caso de renúncia ou de destituição, morte ou impedimento definitivo que se aplicarão os parágrafos anteriores.

Artigo 22º: A Diretoria reunir-se-á sempre que convocada por qualquer dos Diretores por escrito, inclusive via e-mail, com antecedência mínima de 2 (dois) dias úteis.

Parágrafo Único: O quórum de instalação das reuniões da Diretoria é a maioria dos membros em exercício. As deliberações da Diretoria serão tomadas pelo voto favorável da maioria dos Diretores presentes à reunião.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 23º: Compete à Diretoria, além das atribuições fixadas em lei e no acordo de acionistas arquivado na sede social:

(i) exercer as atribuições e os poderes que a Lei e este Estatuto lhe conferem para assegurar o andamento regular da Companhia;
(ii) zelar pelo cumprimento das deliberações tomadas nas Assembleias Gerais;
(iii) participar efetivamente dos negócios sociais, inclusive dos assuntos de ordem contábil, fiscal, legal e trabalhista;
(iv) organizar a direção e supervisionar a estrutura comercial e administrativa da Companhia;
(v) elaborar a proposta de orçamento anual e realizar sua implementação; e
(vi) representar a Companhia em juízo e fora dele, ativa e passivamente, perante repartições públicas federais, estaduais e municipais, bem como autarquias, sociedades e demais entidades.

Artigo 24º: Compete privativamente, salvo disposição do acordo de acionistas arquivado na sede social:

I. Ao Diretor Presidente individualmente e, na sua ausência, ao Diretor Financeiro:

(i) representar a Companhia em juízo e fora dele, nas relações com terceiros, com o Governo da União, dos Estados e dos Municípios e das Autarquias;
(ii) convocar e presidir as Reuniões da Diretoria, a se realizarem na sede social, na sede de agências, de sucursais ou em qualquer outro local previamente designado;

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(iii) dirigir os negócios da Companhia e fixar as normas gerais a serem observadas pela Diretoria;

(iv) executar e dar provimento à política administrativa e operacional da Companhia, traçadas pela Assembleia Geral de Acionistas;

(v) organizar os serviços da Companhia, prover seus cargos e funções e distribuir os respectivos honorários fixados pela Assembleia Geral;

(vi) elaborar, com os demais Diretores, o relatório anual;

(vii) designar Diretor que deve substituir, cumulativamente, outro Diretor em seu impedimento temporário;

(viii) nomear procuradores para representar a Companhia;

(ix) estabelecer os limites de alçada dos Diretores, fixando-lhes competência para deferir negócios, celebrar contratos e demais atos administrativos, de acordo com a política traçada pela Assembleia Geral de Acionistas;

(x) conceder licença aos membros da Diretoria;

(xi) cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, assim como as resoluções das Assembleias Gerais de Acionistas e Reuniões da Diretoria; e

(xii) presidir as Reuniões de Diretoria, usando o voto de qualidade quando houver empate nas deliberações.

II. Compete ao Diretor de Relações com Investidores: (i) prestar informações aos investidores, à CVM, às bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os valores mobiliários da Companhia, bem como manter atualizado o registro da Companhia em conformidade com a regulamentação aplicável da CVM e atender às demais exigências dessa regulamentação; (ii) representar a Companhia isoladamente perante a CVM, as bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os valores mobiliários da Companhia; e (iii) desempenhar as outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Presidente.

III. Aos demais Diretores: exercer os encargos que lhe sejam atribuídos, acatando as normas gerais fixadas pelo acordo de acionistas arquivado na sede social, Estatuto, Regimento Interno e as designações eventuais do Diretor Presidente.

Artigo 25º: Quaisquer documentos da Companhia, inclusive os que criem obrigações para a Companhia ou desonerem terceiros de obrigações para com a mesma, poderão ser assinados **(a)** pelo Diretor Presidente individualmente ou **(b)** por 2 (dois) Diretores em conjunto ou **(c)** por procurador, observado o disposto nesta Seção.

Artigo 26º: As procurações outorgadas pela Companhia serão assinadas pelo Diretor Presidente, sendo certo que todas as procurações deverão especificar os poderes outorgados e terão prazo máximo de 31 de dezembro do ano seguinte à sua outorga, sendo autorizado o substabelecimento a critério da Companhia, com exceção das procurações com poderes "ad judicia", que poderão ter prazo de validade indeterminado, mas deverão outorgar poderes específicos.

27

Artigo 27º: São expressamente vedados, sendo considerados nulos e inoperantes com relação à Companhia, os atos de qualquer Diretor, funcionário ou procurador da Companhia que a envolverem em qualquer obrigação relativa a negócios ou operações estranhas ao objeto social.

Artigo 28º: As concessões de garantias em favor de terceiros, tais como fianças, avais, endossos ou outras garantias quaisquer, bem como concessão de garantias às empresas subsidiárias, controladas, coligadas ou empresas do mesmo grupo dos acionistas, só poderão ser realizadas mediante aprovação pela Assembleia Geral, pelo

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

quórum da unanimidade dos acionistas.

Parágrafo Único: Estão expressamente excetuados do estipulado no caput deste Artigo 28 os avais e/ou fianças prestados em garantia aos contratos de locação de imóveis, sejam estes comerciais ou residenciais, firmados pelas empresas subsidiárias, controladas ou coligadas da Companhia. Nesta hipótese, tão somente, a fiança e/ou o aval proceder-se-á mediante ato: **(a)** do Diretor Presidente, **(b)** de 2 (dois) Diretores em conjunto ou **(c)** por procurador da Companhia, observado o disposto nesta Seção.

Seção IV
Conselho Fiscal

Artigo 29º: A Companhia poderá ter um Conselho Fiscal, composto de 03 (três) membros efetivos, e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos pela Assembleia Geral, observando-se o disposto no acordo de acionistas arquivado na sede social. 28

Parágrafo Primeiro: O Conselho Fiscal não terá caráter permanente e será instalado pela Assembleia Geral a pedido de acionistas que representem o número mínimo de ações para tanto exigido por lei, e cada período do seu funcionamento terminará na primeira Assembleia Geral Ordinária após a sua instalação.

Parágrafo Segundo: A eleição, instalação, competência, deveres e responsabilidades do Conselho Fiscal, são os fixados por lei.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Terceiro: A remuneração do Conselho Fiscal, quando em funcionamento, será fixada pela Assembleia Geral que o eleger, respeitados os limites estabelecidos em lei.

Seção V

Comitês

Subseção I - Comitê de Auditoria Estatutário

Artigo 30º: O Comitê de Auditoria Estatutário, órgão de assessoramento vinculado ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional, é composto por, no mínimo, 3 (três) membros, dos quais:

(i) pelo menos 1 (um) membro deverá ser Conselheiro Independente (conforme termo definido no Regulamento do Novo Mercado);

(ii) pelo menos 1 (um) membro deverá ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, nos termos da regulamentação editada pela CVM que dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários e define os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes;

(iii) 1 (um) dos membros poderá cumular as qualificações descritas nas alíneas (i) e (ii) acima; e

(iv) nenhum dos membros poderá ser controlador, nem diretor, ou subordinado de diretor, da Companhia, de seu acionista controlador, direto ou indireto, ou de sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum.

Parágrafo Primeiro: O Comitê de Auditoria será coordenado por um

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Coordenador designado, pelo Conselho de Administração, no ato da nomeação dos membros do Comitê de Auditoria.

Parágrafo Segundo: O Conselho de Administração aprovará o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o qual estipulará regras de convocação, instalação, votação e periodicidade das reuniões, prazo dos mandatos, requisitos de qualificação de seus membros e atividades do Coordenador do Comitê de Auditoria, entre outras matérias.

Parágrafo Terceiro: Comitê de Auditoria será dotado de orçamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, destinado a cobrir despesas com o seu funcionamento e com a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo ou independente.

Artigo 31º: Compete ao Comitê de Auditoria Estatutário: 30

(i) opinar sobre a contratação ou destituição dos auditores independentes da Companhia;

(ii) avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras;

(iii) acompanhar as atividades da auditoria interna e da área de controles internos da Companhia;

(iv) avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia;

(v) avaliar, monitorar, e recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações com partes relacionadas; e

(vi) possuir meios para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia,

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação.

Parágrafo Único: O Comitê de Auditoria Estatutário deve elaborar, anualmente, relatório resumido contemplando as reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos, e destacando as recomendações feitas pelo Comitê ao Conselho de Administração.

Subseção II - Comitês Não-Estatutários

Artigo 32º: Além do Comitê de Auditoria Estatutário, outros Comitês poderão ser instituídos pelo Conselho de Administração de tempos em tempos.

31

Parágrafo Único: O Conselho de Administração aprovará o regimento interno dos demais Comitês que vierem a ser instituídos, o qual estipulará as competências, a composição, as regras de convocação, instalação, votação e periodicidade das reuniões, prazo dos mandatos, eventuais requisitos de qualificação de seus membros e atividades do coordenador de cada Comitê, entre outras matérias.

Capítulo V
DO EXERCÍCIO SOCIAL E DOS LUCROS

Artigo 33º: O exercício social será encerrado no dia 31 de dezembro de cada ano.

Artigo 34º: No final de cada exercício social, os órgãos de administração farão encerrar

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

o balanço geral patrimonial e elaborar as demonstrações contábeis e/ou financeira para de acordo com a legislação vigente, apurar e demonstrar, mediante procedimentos baseados nos critérios de avaliação e classificação dos elementos patrimoniais e de resultados, o lucro do exercício, o lucro ou prejuízo acumulado e evidenciar o estado do patrimônio da Companhia, os quais serão auditados por auditor independente cadastrado junto à Comissão de Valores Mobiliários e submetidos à deliberação da Assembleia Geral, juntamente com os demais demonstrativos, podendo, no entanto, serem levantados balanços e elaboradas demonstrações contábeis e/ou financeiras intermediárias, inclusive relativos a prazos inferiores a 6 (seis) meses, para fins do disposto no art. 204, §1° da Lei das S.A., para atender aos interesses dos negócios sociais e a legislação pertinente.

Artigo 35º: Do resultado apurado em cada exercício serão deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados e a provisão para o imposto de renda, seguindo-se as participações de empregados e/ou administradores propostos pelos órgãos de administração, na forma do artigo 190 e com as limitações previstas no artigo 152 e seus respectivos parágrafos, ambos da Lei das S.A.

Artigo 36º: Do lucro líquido do exercício, definido no artigo 191, da Lei das S.A., serão aplicados:

(i) 5% (cinco por cento) na constituição da reserva legal, antes de qualquer outra destinação, reserva essa que não excederá 20% (vinte por cento) do capital social. A constituição da reserva legal poderá ser dispensada no exercício em que o saldo dessa reserva, acrescida do montante das reservas de capital de que trata o parágrafo primeiro do artigo 182 da Lei das S.A., exceder 30% (trinta por cento) do capital social;

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(ii) 25% (vinte e cinco por cento) para distribuição aos acionistas como dividendo obrigatório; e

(iii) o saldo ficará à disposição da Assembleia Geral.

Parágrafo Primeiro: Os dividendos distribuídos não renderão juros e, caso não sejam reclamados no prazo de 03 (três) anos, contado da data em que tenham sido colocados à disposição dos acionistas, reverterão em benefício da Companhia.

Parágrafo Segundo: O saldo dos lucros terá a destinação que a Assembleia Geral determinar, mediante recomendação dos órgãos de administração da Companhia.

Capítulo VI
DA LIQUIDAÇÃO DA SOCIEDADE E DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO

Artigo 37º: A Companhia entrará em liquidação nos casos previstos em lei, ou por deliberação da Assembleia Geral, que estabelecerá a forma da liquidação, elegerá o liquidante e, se for o caso, instalará a Diretoria, para o período da liquidação, elegendo seus membros e fixando-lhes as respectivas remunerações.

Artigo 38º: A alienação direta ou indireta de controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição de que o adquirente do controle se obrigue a realizar oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação e na regulamentação em vigor e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

Capítulo VII
OPA POR ATINGIMENTO DE PARTICIPAÇÃO RELEVANTE

Artigo 39º: Qualquer acionista ou Grupo de Acionistas que atingir, de forma direta ou indireta, a titularidade de ações de emissão da Companhia ou Outros Direitos de Natureza Societária, igual ou superior a 20% (vinte por cento) do capital social ("Participação Relevante"), tanto por meio de uma única operação, como por meio de diversas operações ("Novo Acionista Relevante"), no prazo estabelecido no Parágrafo Primeiro abaixo, deverá realizar uma oferta pública de aquisição da totalidade das ações e valores mobiliários conversíveis por ações de titularidade dos demais acionistas da Companhia, nos termos deste artigo ("OPA por Atingimento de Participação Relevante").

34

Parágrafo Primeiro: Caso a OPA por Atingimento de Participação Relevante (i) não seja legalmente sujeita a registro na CVM, o Novo Acionista Relevante, no prazo de 60 dias a contar da data na qual a Participação Relevante for atingida, deverá publicar o edital da OPA por Atingimento de Participação Relevante; ou (ii) seja legalmente sujeita a registro na CVM, o Novo Acionista Relevante, no prazo de 60 dias a contar da data na qual a Participação Relevante for atingida, deverá solicitar o registro da OPA por Atingimento de Participação Relevante. Em qualquer caso (i) ou (ii), o leilão das ações ocorrerá no prazo máximo de 30 (trinta) dias após a publicação do edital da OPA por Atingimento de Participação Relevante.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Segundo: A OPA por Atingimento de Participação Relevante deverá ser: (i) dirigida indistintamente a todos os acionistas da Companhia; (ii) efetivada em leilão a ser realizado na B3; (iii) lançada pelo preço determinado de acordo com o previsto no Parágrafo Terceiro deste artigo e liquidada à vista, em moeda corrente nacional; e (iv) instruída com o laudo de avaliação da Companhia de que trata o Parágrafo Quinto deste artigo.

Parágrafo Terceiro: O preço de aquisição por ação objeto da OPA por Atingimento de Participação Relevante ("Preço da OPA") não poderá ser inferior ao maior valor determinado entre: (i) o Valor Justo de Mercado (conforme definido abaixo), determinado nos termos do Parágrafo Quinto deste artigo; (ii) o maior preço por ação de emissão da Companhia pago pelo Novo Acionista Relevante nos 12 (doze) meses que antecederem a data de atingimento da Participação Relevante, acrescido de prêmio de 30% (trinta por cento) e atualizado pela Taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia – SELIC ou, caso essa taxa deixe de ser calculada, outra taxa que venha a substituí-la, desde a data da operação realizada a tal preço até a data da liquidação financeira da OPA por Atingimento de Participação Relevante; e (iii) 130% (cento e trinta por cento) da maior cotação de fechamento das ações da Companhia durante os 12 (doze) meses anteriores à data de atingimento da Participação Relevante, sendo certo que, nos casos (ii) e (iii) deste Parágrafo, o preço será ajustado por grupamentos, desdobramentos, bonificações de ações ou capitalizações com emissão de ações.

Parágrafo Quarto: Sem prejuízo do cumprimento das obrigações previstas na regulamentação aplicável, imediatamente após adquirir ou tornar-se titular de ações de emissão da Companhia ou Outros Direitos de Natureza Societária em quantidade igual ou superior a 20% (vinte por cento) do capital social, o

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Novo Acionista Relevante deverá encaminhar uma comunicação ao Diretor de Relações com Investidores contendo: (a) as informações previstas no artigo 12 da Instrução CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada, e nos itens "i" até "m" do inciso I do Anexo II à Instrução CVM nº 361, de 5 de março de 2002, conforme alterada; (b) informação sobre quaisquer Outros Direitos de Natureza Societária que possua; (c) a informação sobre a obrigação de efetivar a OPA por Atingimento de Participação Relevante; (d) a informação do maior preço pago pelo Novo Acionista Relevante nos 12 (doze) meses que antecederem o atingimento da Participação Relevante, ajustado por eventos societários ocorridos após a data da transação, tais como a distribuição de dividendos ou juros sobre o capital próprio, grupamentos, desdobramentos, bonificações, exceto aqueles relacionados a operações de reorganização societária, acompanhada de demonstração justificada desse preço; e (e) a informação do preço de aquisição por ação objeto da OPA por Atingimento de Participação Relevante que o Novo Acionista Relevante se propõe a pagar, observado o Parágrafo Terceiro deste artigo ("Preço Proposto").

Parágrafo Quinto: O Valor Justo de Mercado será apurado em laudo de avaliação elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão em relação ao Novo Acionista Relevante, devendo o laudo também satisfazer os requisitos do parágrafo 1º do artigo 8º da Lei das S.A. e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º do mesmo artigo da lei.

Parágrafo Sexto: O Conselho de Administração da Companhia selecionará, ao seu exclusivo critério, a empresa responsável pela elaboração do Laudo de Avaliação, em até 15 (quinze) dias contados da comunicação feita nos termos do item (a) do Parágrafo Quarto deste Artigo.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Sétimo: Os custos de elaboração do laudo de avaliação exigido deverão ser assumidos integralmente pelo ofertante.

Parágrafo Oitavo: O laudo de avaliação deverá ser encaminhado pela instituição ou empresa especializada responsável ao Diretor de Relações com Investidores, para que este o divulgue imediatamente ao mercado, por meio do sistema eletrônico disponível na página da CVM na rede mundial de computadores.

Parágrafo Nono: O laudo de avaliação deverá conter manifestação do avaliador sobre os critérios adotados, de forma isolada ou combinada, que ele considera mais adequados para a avaliação da companhia objeto de avaliação e a indicação do critério de avaliação, dentre os constantes do laudo, que for considerado pelo avaliador como o mais adequado na definição do Valor Justo de Mercado e as razões pelas quais tal critério foi escolhido.

Parágrafo Dez: Caso o Valor Justo de Mercado corresponda ao preço mínimo de aquisição por ação objeto da OPA por Atingimento de Participação Relevante nos termos do Parágrafo Terceiro deste Artigo, acionistas titulares, em conjunto ou isoladamente, de, no mínimo, 10% (dez por cento) de ações de emissão da Companhia, excetuadas as ações de emissão da Companhia de titularidade do Novo Acionista Relevante, poderão, no prazo de até 5 (cinco) dias após a divulgação do edital da OPA por Atingimento de Participação Relevante, requerer ao Conselho de Administração, por meio de notificação enviada ao Diretor de Relações com Investidores, que convoque assembleia geral de acionistas ("Assembleia Especial") para deliberar sobre a realização

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

de nova avaliação da Companhia para fins de revisão do Valor Justo de Mercado, cujo novo laudo ("Novo Laudo") deverá ser preparado nos mesmos moldes do Laudo de Avaliação e observando-se o disposto neste Artigo e a regulamentação aplicável da CVM e os demais termos deste capítulo. Os custos e despesas referentes à elaboração do Novo Laudo serão de responsabilidade e serão pagos pelos acionistas referidos neste Parágrafo Dez, de forma proporcional às respectivas quantidades de ações de emissão da Companhia de que cada um for titular na data da Assembleia Especial.

Parágrafo Onze: Na Assembleia Especial, poderão votar todos os titulares de ações de emissão da Companhia, com exceção do Novo Acionista Relevante. Na hipótese do Parágrafo Dez deste Artigo, caso o Novo Laudo apure preço por ação inferior ao valor inicial da OPA por Atingimento de Participação Relevante (considerando-se o Laudo de Avaliação originalmente elaborado), a OPA por Atingimento de Participação Relevante deverá ser lançada com base em tal valor inicial, observado o Parágrafo Terceiro acima. Caso o Novo Laudo apure preço por ação da Companhia superior ao valor inicial da OPA por Atingimento de Participação Relevante (considerando-se o Laudo de Avaliação originalmente elaborado), o Novo Acionista Relevante poderá: (1) desistir da OPA por Atingimento de Participação Relevante, obrigando-se a alienar o excesso de participação em bolsa de valores ou privadamente, no prazo de 3 (três) meses contados da data da conclusão da elaboração do Novo Laudo, para outras Pessoas que (x) não sejam um Novo Acionista Relevante; e (y) não venham a ser titulares de Participação Relevante após a conclusão de tal alienação; ou (2) realizar a OPA por Atingimento de Participação Relevante pelo preço por ação indicado no Novo Laudo.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Doze: A realização da OPA por Atingimento de Participação Relevante poderá ser dispensada, mediante voto favorável de acionistas reunidos em Assembleia Geral especialmente convocada para este fim pelo Conselho de Administração, observadas as seguintes regras: (i) a referida Assembleia Geral será instalada, em primeira convocação, com a presença de acionistas representando mais de um quarto do capital social com direito de voto, e em segunda convocação com qualquer número de acionistas; (ii) a dispensa de realização da OPA por Atingimento de Participação Relevante será considerada aprovada com o voto da maioria dos acionistas presentes, seja em primeira ou segunda convocação; e (iii) não serão computadas as ações de emissão da Companhia detidas pelo Novo Acionista Relevante para fins do quórum de instalação e deliberação previsto nos Incisos (i) e (ii) acima. A assembleia geral referida neste Parágrafo poderá ser realizada antes ou após o atingimento da Participação Relevante por qualquer acionista ou Grupo de Acionistas.

Parágrafo Treze: O instrumento de OPA conterá a informação de que a documentação que comprove o cálculo do Preço da OPA se encontra disponível a eventuais interessados, no mínimo, na sede da Companhia e da instituição intermediadora da OPA.

Parágrafo Quatorze: Na hipótese de o Novo Acionista Relevante não cumprir as obrigações impostas por este artigo, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Novo Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Novo Acionista Relevante que não cumpriu com qualquer

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

obrigação imposta por este artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei das Sociedades por Ações.

Parágrafo Quinze: A exigência da OPA por Atingimento de Participação Relevante não se aplica ao acionista ou Grupo de Acionistas que atinja a Participação Relevante:

I. por meio de oferta pública de aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia, desde que tenha sido pago preço no mínimo equivalente ao Preço da OPA;

II. de forma involuntária, como resultado de resgate ou cancelamento de ações;

III. por subscrição de ações realizada em oferta primária, em razão de o montante não ter sido integralmente subscrito por quem tinha direito de preferência ou que não tenha contado com número suficiente de interessados na respectiva distribuição pública;

IV. em decorrência de operação de fusão, incorporação ou incorporação de ações envolvendo a Companhia; ou

V. em decorrência de: (i) adiantamento de legítima, doação ou sucessão hereditária, desde que para descendente ou cônjuge de acionista ou Grupo de Acionistas detentor de Participação Relevante; ou (ii) transferência para trust ou qualquer outra entidade, tendo por beneficiário, direta ou indiretamente, o próprio acionista ou Grupo de Acionistas detentor de Participação Relevante, seus descendentes ou seu cônjuge.

Parágrafo Dezesseis: Para evitar quaisquer dúvidas, a exigência da realização da OPA por Atingimento de Participação Relevante não se aplica ao acionista ou Grupo de Acionistas que detenha Participação Relevante na

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

data de assinatura pela Companhia do Contrato de Participação no Novo Mercado da B3.

Parágrafo Dezessete: A efetivação da OPA por Participação Relevante não excluirá a possibilidade de outro acionista da Companhia, ou, se for o caso, a própria Companhia, formular uma OPA concorrente, nos termos da regulamentação aplicável.

Parágrafo Dezoito: Sem prejuízo do disposto neste Artigo, enquanto não efetivada e liquidada a OPA por Atingimento de Participação Relevante, os votos do(s) Novo(s) Acionista(s) de Participação Relevante serão limitados a 15% (quinze por cento) das ações de emissão da Companhia, cabendo ao presidente de qualquer assembleia geral da Companhia não computar em assembleia os votos que excederem tal limite.

Parágrafo Dezenove: As disposições deste Artigo não se aplicam aos casos de alienação de controle da Companhia, cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do segmento do Novo Mercado da B3, oportunidades nas quais devem ser observadas as regras constantes neste Estatuto Social, quando existentes, bem como na regulamentação aplicável.

Parágrafo Vinte: Para fins deste artigo, os seguintes termos iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

"Acionista Controlador" significa o acionista ou o Grupo de Acionistas composto por um grupo de pessoas (i) vinculadas por acordo de acionistas, (ii)

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

sob controle comum ou (iii) entre as quais haja relação de controle, e que exerça o Poder de Controle da Companhia;

"Ações em Circulação" significa as ações emitidas pela Companhia, excetuadas as ações em tesouraria, as ações detidas pelo Acionista Controlador, por pessoas a ele vinculadas e por Administradores da Companhia;

"Administradores" significa, quando no singular, os Diretores e membros do Conselho de Administração da Companhia referidos individualmente ou, quando no plural, os Diretores e membros do Conselho de Administração da Companhia referidos conjuntamente;

"Grupo de Acionistas" significa o grupo de pessoas: (i) vinculadas por contratos ou acordos de qualquer natureza, inclusive acordos de acionistas, orais ou escritos, seja diretamente ou por meio de sociedades controladas, controladoras ou sob controle comum; ou (ii) entre as quais haja relação de controle; ou (iii) sob controle comum; (iv) agindo em conjunto; ou (v) que atuem representando um interesse comum. Incluem-se dentre os exemplos de pessoas representando um interesse comum (a) uma pessoa titular, direta ou indiretamente, de participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital social da outra pessoa; e (b) 2 (duas) pessoas que tenham um terceiro investidor em comum que seja titular, direta ou indiretamente, de participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital de cada uma das 2 (duas) pessoas. Quaisquer joint-ventures, fundos ou clubes de investimento, fundações, associações, trusts, condomínios, cooperativas, carteiras de títulos, universalidades de direitos, ou quaisquer outras formas de

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

organização ou empreendimento, constituídos no Brasil ou no exterior, serão considerados parte de um mesmo Grupo de Acionistas, sempre que 2 (duas) ou mais entre tais entidades forem: (a) administradas ou geridas pela mesma pessoa jurídica ou por partes relacionadas a uma mesma pessoa jurídica; ou (b) tenham em comum a maioria de seus administradores, sendo certo que no caso de fundos de investimentos com administrador comum, somente serão considerados como integrantes de um Grupo de Acionistas aqueles cuja decisão sobre o exercício de votos em Assembleias Gerais, nos termos dos respectivos regulamentos, for de responsabilidade do administrador, em caráter discricionário;

"Outros Direitos de Natureza Societária" significa (i) usufruto ou fideicomisso sobre as ações de emissão da Companhia; (ii) quaisquer opções ou direitos de compra, subscrição ou permuta, a qualquer título, que possam resultar na aquisição de ações de emissão da Companhia; (iii) quaisquer derivativos referenciados em ações de emissão da Companhia que prevejam a possibilidade de liquidação não exclusivamente financeira; ou (iv) quaisquer outros direitos que assegurem, de forma permanente ou temporária, direitos políticos ou patrimoniais de acionista sobre ações de emissão da Companhia;

"Poder de Controle" e seus termos correlatos significa o poder efetivamente utilizado por acionista de dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito, independentemente da participação acionária detida; e

"Valor Justo de Mercado" significa o valor das ações da Companhia a ser determinado pela instituição ou empresa especializada escolhida para

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

elaboração do laudo de avaliação, mediante a utilização do critério considerado por ela como o mais adequado na definição do preço justo, de acordo com as metodologias, parâmetros e premissas a serem utilizados na avaliação, com base na prática usual, no Brasil e internacionalmente, para análises de sociedades do setor no qual a Companhia opera.

Capítulo VIII
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 40º: Os casos omissos no presente Estatuto serão resolvidos de conformidade com os acordos de acionistas arquivado na sede social, a legislação contida na Lei das S.A. e demais normas legais vigentes, observado o previsto no Regulamento do Novo Mercado.

44

Artigo 41º: A Companhia deverá cumprir os acordos de acionistas arquivados em sua sede nos termos do artigo 118 da Lei das S.A. A Companhia não registrará transferências de ações efetuadas de outra forma que não em estrito cumprimento ao disposto em tais acordos de acionistas. Quaisquer votos expressos em violação de tais acordos de acionistas nas Assembleias Gerais e nas reuniões do Conselho de Administração serão desconsiderados.

Artigo 42º: Sempre que solicitado, a Companhia deverá disponibilizar a todos os seus acionistas cópias dos contratos com partes relacionadas, acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia e programas de opções de aquisição de ações ou de outros títulos e valores mobiliários de emissão da Companhia.

Artigo 43º: A Companhia, seus acionistas, administradores, membros do Conselho

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei n° 6.385/76, na Lei das S.A., neste Estatuto Social, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

45

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DA COMPANHIA, REALIZADA EM 30 DE JULHO DE 2021, QUE APROVOU A REALIZAÇÃO DA OFERTA

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.
CNPJ/ME nº 13.783.221/0004-78
NIRE 41300094560

ATA DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

REALIZADA EM 30 DE JULHO DE 2021

DATA, HORA E LOCAL: 30 de julho de 2021, às 08h, realizada de forma exclusivamente digital, por videoconferência (plataforma "Zoom"), nos termos do §2º-A do artigo 124 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 ("Lei das Sociedades por Ações") e do capítulo II, seção VIII, anexo V, da Instrução Normativa DREI nº 81/2020.

CONVOCAÇÃO: Dispensada a publicação de editais de convocação, conforme disposto no artigo 124, §4º, da Lei das Sociedades por Ações, tendo em vista a presença da totalidade dos acionistas da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Companhia")

PRESENÇA: Acionistas representando a totalidade do capital social da Companhia, conforme assinatura constante do Livro de Registro de Presença de Acionistas.

MESA: Luiz Renato Durski Junior – Presidente; Hianaê Schramm – Secretária.

LEITURA DE DOCUMENTOS: Foi dispensada a leitura dos documentos relacionados à ordem do dia desta Assembleia Geral.

ORDEM DO DIA: deliberar sobre:

1

(i) a aprovação da alteração e consolidação do Estatuto Social da Companhia, nos termos constantes do **Anexo I** a esta ata, para adaptá-lo às deliberações da presente ata, às exigências legais e regulamentares de companhia aberta e ao regulamento do Novo Mercado;

(ii) a abertura do capital da Companhia e a submissão de pedido de registro de emissora de valores mobiliários, categoria "A", perante a Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), nos termos da Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, conforme alterada ("Instrução CVM 480");

(iii) a submissão do pedido de registro de emissor da Companhia na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") e adesão ao segmento especial de governança corporativa da B3 denominado Novo Mercado ("Novo Mercado");

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(iv) a ratificação da eleição dos Srs. Carlos Biedermann e Martin Secco Arias, para os cargos de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia;

(v) a aprovação da destituição dos seguintes membros suplentes do Conselho de Administração da Companhia Srs. Sergio Luiz Cordeiro, Valdemir Cosmo e Rodrigo Alesandro Ferreira;

(vi) ratificar a composição do Conselho de Administração da Companhia;

(vii) a remuneração global anual dos administradores para o exercício social de 2021;

(viii) a realização de oferta pública de distribuição primária e secundária de ações da Companhia;

(ix) a autorização para o Conselho de Administração e a Diretoria praticarem todos os atos necessários para implementação das deliberações acima.

2

DELIBERAÇÕES TOMADAS POR UNANIMIDADE: Colocadas as matérias em discussão e posterior votação, foram aprovadas as seguintes matérias, de forma unânime e sem quaisquer ressalvas ou restrições:

(i) a aprovação da alteração e consolidação do Estatuto Social da Companhia, em decorrência das deliberações da presente ata e para sua adaptação às cláusulas mínimas exigidas pelo Regulamento do Novo Mercado, nos termos constantes do **Anexo I** a esta ata;

(ii) a abertura de capital da Companhia e a submissão de pedido de registro de companhia aberta na categoria "A" perante a CVM, nos termos da Instrução CVM 480;

(iii) a submissão do pedido de adesão da Companhia ao Novo Mercado da B3 e a celebração, com a B3, do Contrato de Adoção de Práticas Diferenciadas de Governança

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Corporativa – Novo Mercado;

(iv) ratificação da eleição dos Srs. **Carlos Biedermann e Martin Secco Arias**, para os cargos de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia, por um prazo de mandato coincidente com o dos demais conselheiros, iniciando-se em 3 de fevereiro de 2020 para o Sr. Carlos Biedermann e em 2 de julho de 2021 para o Sr. Martin Secco Arias e, ambos encerrando-se em 28 de fevereiro de 2023, na forma do termo de posse do **Anexo II** à presente ata, de forma a prever o prazo de mandato e a cláusula compromissória;

(v) a destituição dos Srs. Sergio Luiz Cordeiro, Valdemir Cosmo e Rodrigo Alesandro Ferreira, na qualidade de membros suplentes do Conselho de Administração da Companhia;

(vi) ratificar a composição do Conselho de Administração, conforme segue:

(1) como membros titulares indicados pelo acionista Luiz Renato Durski Junior, os Srs.: Luiz Renato Durski Junior, Ariel Leonardo Szwarc, Giuglio Paolo Munaretto, Maysa Ditzel Durski Munaretto e Hianaê Schramm;

3

(2) como membros suplentes indicados pelo acionista Luiz Renato Durski Junior, os Srs.: Ronaldo Igesca Valverde e Fabio Voelz;

(3) como membros titulares indicados pelo acionista Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, os Srs.: Jay William Sammons, e Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges;

(4) como membros suplentes indicados pelo acionista Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, os Srs: Edson Gustavo Georgette Peli e Brandon Reid Staub;

(5) como membros independentes indicados pelos acionistas, os Srs.: Carlos

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Biedermann e Martin Secco Arias;

(6) todos os conselheiros acima, titulares e suplentes, deverão ter prazo de mandato coincidente até 28 de fevereiro de 2023. Os demais conselheiros, titulares e suplentes, deverão assinar novos termos de posse, na forma do **Anexo III** à presente ata, de forma a prever sua adesão à cláusula compromissória;

(vii) a remuneração global anual dos administradores para o exercício social de 2021 no valor máximo de R$ R$18.238.048,00 (dezoito milhões, duzentos e trinta e oito mil e quarenta e outo reais);

(viii) a realização de oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal de emissão da Companhia ("Ações" e "Oferta", respectivamente), no Brasil, em mercado de balcão não organizado, sob a coordenação de instituições integrantes do sistema de distribuição de valores mobiliários, sendo observado o disposto na Instrução CVM n° 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), e as demais disposições legais aplicáveis, com esforços de colocação das Ações no exterior. Nos termos do artigo 14, parágrafo 2°, da Instrução CVM 400, a quantidade de Ações inicialmente ofertada poderá ser acrescida em até 20%, nas mesmas condições e no mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas. Adicionalmente, nos termos do artigo 24 da Instrução CVM 400, a quantidade de Ações inicialmente ofertada poderá ser acrescida de um lote suplementar em percentual equivalente a até 15% do total das Ações inicialmente ofertadas, nas mesmas condições e no mesmo preço das Ações inicialmente ofertadas, com a finalidade exclusiva de atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta. Nos termos do artigo 172, I, da Lei das Sociedades por Ações, não haverá direito de preferência dos acionistas da Companhia no aumento de capital decorrente da Oferta;

(ix) a autorização para o Conselho de Administração e a Diretoria da Companhia praticarem todos os atos necessários para implementação das deliberações acima, incluindo, *inter alia*, a contratação dos bancos coordenadores, a emissão dos prospectos

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

preliminar e definitivo e do *preliminary* e do *final offering memorandum* e dos demais documentos da Oferta, a fixação do preço de emissão das Ações e a aprovação do aumento de capital decorrente da Oferta.

ENCERRAMENTO E LAVRATURA DA ATA: Nada mais havendo a ser tratado, foi oferecida a palavra a quem dela quisesse fazer uso e, como ninguém se manifestou, foram encerrados os trabalhos pelo tempo necessário à lavratura da presente ata, a qual, após reaberta a sessão, foi lida, aprovada por todos os presentes e assinada.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

MESA: Luiz Renato Durski Junior – Presidente; Hianaê Schramm – Secretária.

ACIONISTAS: Sr. Luiz Renato Durski Junior; Sra. Kethlen Ferreira Ribas Durski; Sr. Luiz Adriano Urbanski; Sr. Murillo Piloto Proença; Sr. Ariel Leonardo Szwarc; Sr. Rafael de Oliveira Mello; Sr. Nicolas Raymond Gorguet e Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia.

CERTIDÃO: Certifico que a presente é cópia fiel da Ata lavrada em livro próprio. 5

Mesa:

Luiz Renato Durski Junior	**Hianaê Schramm**
Presidente	Secretária

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

ANEXO I – ESTATUTO SOCIAL

À Ata de Assembleia Geral Extraordinária da Madero Indústria e Comércio S.A.
Realizada em 30 de julho de 2021

ESTATUTO SOCIAL REFORMADO E CONSOLIDADO

"ESTATUTO SOCIAL DA
MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

Capítulo I
DA DENOMINAÇÃO SOCIAL, SEDE, OBJETO E PRAZO DE DURAÇÃO

Artigo 1º: MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A. é uma sociedade por ações de capital autorizado, que se regerá por este Estatuto, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das S.A."), pelo(s) acordo(s) de acionistas arquivados na sede da Companhia e pelas demais disposições aplicáveis ("Companhia").

Parágrafo Primeiro: Com o ingresso da Companhia no Novo Mercado da B3 S.A. — Brasil, Bolsa, Balcão ("Novo Mercado" e "B3", respectivamente), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, incluindo acionistas controladores, administradores e membros do conselho fiscal, quando instalado, às disposições do Regulamento do Novo Mercado ("Regulamento do Novo Mercado").

Parágrafo Segundo: A Companhia adotará o nome fantasia de **GRUPO MADERO**.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 2º: A Companhia tem sua sede e foro no município de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, Cará-Cará, CEP 84043-740.

Parágrafo Único: Poderá a Diretoria ou a Assembleia Geral criar e extinguir filiais, agências, representações e escritórios, no país e no exterior.

Artigo 3º: A Companhia tem por objeto social:

(i) a fabricação, depósito e venda atacadista de produtos do setor alimentício, incluindo, mas não se limitando, a carne, panificação industrial, molhos e especiarias, sorvetes, massas, dentre outros;
(ii) a fabricação de sucos concentrados de frutas, hortaliças e legumes;
(iii) a fabricação de sucos de frutas, hortaliças, legumes, exceto concentrados;
(iv) o comércio atacadista e depósito de móveis, eletrodomésticos e maquinários em geral, incluindo balcões frigoríficos, máquinas de refrigeração para uso comercial, fritadeiras e sanduicheiras, dentre outros;
(v) o comércio atacadista e depósito de louças, talheres, papel de parede e demais itens de decoração de lojas e restaurantes;
(vi) o comércio atacadista e depósito de produtos de higiene, limpeza e conservação domiciliar, com atividade de fracionamento e acondicionamento associada;
(vii) o comércio atacadista e depósito de plantas e flores naturais;
(viii) o comércio atacadista e depósito de equipamentos de informática;
(ix) o comércio atacadista e depósito de materiais de reforma e construção em geral, incluindo materiais elétricos, hidráulicos, dentre outros;
(x) o comércio atacadista e depósito de adubo;
(xi) o comércio atacadista de equipamentos de áudio e vídeo;
(xii) o comércio atacadista de equipamentos de telefonia e comunicação;
(xiii) os serviços de restaurante e similares;
(xiv) os serviços de lanchonete e similares;
(xv) os serviços de entrega rápida de alimentação;

2

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(xvi) os serviços de bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas;
(xvii) os serviços de fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar e empresarial;
(xviii) os serviços de estacionamento;
(xix) os serviços de escritório e apoio administrativo;
(xx) depósito de mercadorias para terceiros, exceto armazéns gerais e guarda-móveis;
(xxi) o transporte dos produtos mencionados nos itens anteriores em rodovias locais, intermunicipais e interestaduais;
(xxii) o transporte, armazenagem e carga dos produtos mencionados nos itens anteriores em rodovias locais, intermunicipais e interestaduais;
(xxiii) transporte de produtos perigosos em rodovias locais, intermunicipais e interestaduais;
(xxiv) a participação em outras sociedades;
(xxv) venda e licenciamento de franquias;
(xxvi) o comércio varejista de mercadorias em lojas de conveniência;
(xxvii) o comércio varejista de produtos alimentícios em geral;
(xxviii) o comércio varejista de outros produtos domésticos e de uso pessoal; 3
(xxix) a fabricação de móveis com predominância em madeira;
(xxx) o comércio atacadista de móveis e artigos de colchoaria;
(xxxi) o comércio varejista de móveis;
(xxxii) o comércio atacadista de resíduos de papel e papelão;
(xxxiii) o comércio atacadista de resíduos e sucatas não-metálicos, exceto de papel e papelão;
(xxxiv) o comércio atacadista de resíduos e sucatas metálicos;
(xxxv) a coleta de resíduos não-perigosos;
(xxxvi) a manutenção e reparação de contêineres e outros equipamentos e produtos residuais;
(xxxvii) o comércio atacadista de contêineres; e
(xxxviii) o comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso industrial, partes e peças.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Único: As filiais da Companhia deverão realizar pelo menos uma das atividades discriminadas neste artigo 3º.

Artigo 4º: O prazo de duração da Companhia é por tempo indeterminado, tendo iniciado suas atividades em 06 de abril de 2011.

Capítulo II
DO CAPITAL SOCIAL E AÇÕES

Artigo 5º: O capital social totalmente subscrito e integralizado é de R$ 31.724.641,00 (trinta e um milhões, setecentos e vinte e quatro mil, e seiscentos e quarenta e um reais), representado por 31.724.641 (trinta e um milhões, setecentas e vinte e quatro mil, e seiscentas e quarenta e uma), ações ordinárias nominativas e sem valor nominal.

4

Parágrafo Primeiro: O capital social será representado exclusivamente por ações ordinárias.

Parágrafo Segundo: Todas as ações da Companhia são escriturais, mantidas em conta de depósito, em nome de seus titulares, em instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") com a qual a Companhia mantenha contrato de escrituração em vigor, sem emissão de certificados.

Parágrafo Terceiro: O custo de transferência da propriedade das ações poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição escrituradora, conforme venha a ser definido no contrato de escrituração de ações, observados os limites máximos fixados pela CVM.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Quarto: A Companhia está autorizada a aumentar o capital social até o limite de 45.000.000 (quarenta e cinco milhões) de ações ordinárias nominativas, em tudo semelhante às ações ordinárias já emitidas, independentemente de reforma estatutária. O aumento do capital social previsto neste parágrafo será realizado mediante deliberação do Conselho de Administração, a quem competirá estabelecer as condições de emissão, inclusive preço, prazo e forma de sua integralização, ressalvado que, na hipótese de conversão de debêntures e/ou exercício de bônus de subscrição emitido pela Companhia, as condições a serem observadas no aumento de capital deverão ser aquelas constantes de tais debêntures conversíveis e/ou bônus de subscrição. Dentro do limite do capital autorizado, a Companhia somente poderá emitir ações ordinárias, nominativas, sem valor nominal.

Parágrafo Quinto: A Companhia não emitirá partes beneficiárias, bem como inexistem títulos desta natureza em circulação.

Artigo 6º: Cada ação ordinária dá direito a um voto nas deliberações em Assembleia Geral.

Artigo 7º: Quaisquer transferências de ações de emissão da Companhia somente serão válidas se observadas as disposições contidas nos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia.

Artigo 8°: A emissão de novas ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores, subscrição pública ou permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle, nos termos dos artigos 257 a 263 da Lei das S.A., ou, ainda, nos termos de lei especial sobre

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

incentivos fiscais, poderá se dar sem que aos acionistas seja concedido direito de preferência na subscrição ou com redução do prazo mínimo previsto em lei para o seu exercício.

Artigo 9°: Nos casos previstos em lei, o valor de reembolso das ações, a ser pago pela Companhia aos acionistas dissidentes de deliberação da Assembleia Geral que tenham exercido direito de retirada, deverá corresponder ao valor econômico de tais ações, a ser apurado em avaliação aceita nos termos dos parágrafos 3º e 4º do artigo 45 da Lei das S.A., sempre que tal valor for inferior ao valor patrimonial contábil constante do último balanço aprovado pela Assembleia Geral.

Capítulo III
ASSEMBLEIA GERAL DE ACIONISTAS

6

Artigo 10º: A Assembleia Geral, que é o órgão deliberativo da Companhia, realizar-se-á na sede social:

(i) ordinariamente, dentro dos 4 (quatro) meses seguintes ao término do exercício social, para deliberar sobre as matérias constantes do artigo 132 da Lei das S.A.; e

(ii) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais da Companhia o exigirem.

Parágrafo Primeiro: As Assembleias Gerais serão convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração ou, nos casos previstos em lei, por acionistas ou pelo Conselho Fiscal, se e quando instalado, mediante anúncio publicado, devendo a primeira convocação ser feita, com, no mínimo, 30 (trinta) dias de

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

antecedência, e a segunda, com, no mínimo, 8 (oito) dias de antecedência, observado, ainda, o disposto na regulamentação da CVM que dispõe sobre informações, pedidos de procuração, participação e votação a distância em assembleias gerais de companhias abertas. Os acionistas serão convocados por carta registrada mediante aviso de recebimento (AR), e-mail, ou por telegrama.

Parágrafo Segundo: A Assembleia Geral será presidida pelo Presidente do Conselho de Administração ou, na sua ausência, por um dos Diretores, que convidará uma pessoa escolhida entre os presentes para secretariar os trabalhos, podendo ser escolhido terceiro não acionista para exercer tal função. Não obstante tal regra, a Assembleia Geral deverá ser presidida conforme regra do acordo de acionistas da Companhia arquivado em sua sede se e quando verificados os eventos lá especificados.

7

Parágrafo Terceiro: Os Acionistas poderão se fazer representar por procurador, desde que tal procurador seja acionista, administrador da Companhia ou advogado, nos termos do artigo 126, §1º, da Lei das S.A.

Artigo 11º: Em regra, salvo disposição legal ou dos acordos de acionistas arquivados na sede social, que possam prever quóruns especiais de aprovação de determinadas matérias, as deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por voto de titulares de ações que representam a maioria dos votos dos acionistas presentes na assembleia, não se computando as abstenções e os votos em branco.

Artigo 12º: Compete à Assembleia Geral, além das atribuições conferidas por lei e regulamentos aplicáveis, e por este Estatuto Social:

I. tomar as contas dos administradores, bem como examinar, discutir e deliberar

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

sobre as demonstrações financeiras;

II. deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do resultado do exercício e a distribuição de dividendos;

III. definir o número de cargos a serem preenchidos no Conselho de Administração, bem como eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;

IV. eleger e destituir os membros do Conselho Fiscal, quando instalado;

V. fixar a remuneração global anual dos administradores, assim como a dos membros do Conselho Fiscal, se instalado;

VI. aprovar programas de remuneração baseada em ações aos administradores e empregados da Companhia, bem como pessoas naturais que prestem serviços à Companhia, assim como administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;

8

VII. alterar o Estatuto Social;

VIII. deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, cisão, transformação ou incorporação (inclusive incorporação de ações) da Companhia;

IX. aprovar previamente a negociação, pela Companhia, de ações de sua própria emissão nas hipóteses cuja aprovação em Assembleia Geral seja prescrita na regulamentação em vigor;

X. deliberar sobre a dispensa da realização de oferta pública de aquisição de ações em caso de saída voluntária do Novo Mercado;

XI. suspender o exercício de direitos de acionista, conforme previsto em lei e neste

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Estatuto Social, não podendo, nessa deliberação, votar o(s) acionista(s) cujos direitos poderão ser objeto de suspensão;

XII. eleger e destituir o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; e

XIII. deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

Parágrafo Primeiro. Para fins do inciso X acima:

(a) a Assembleia Geral deverá ser instalada em primeira convocação com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 2/3 (dois terços) do total das ações em circulação, nos termos do Regulamento do Novo Mercado;

(b) caso o quórum previsto na alínea (a) acima não seja atingido, a Assembleia Geral poderá ser instalada em segunda convocação, com a presença de qualquer número de acionistas titulares de ações em circulação; e

9

(c) a deliberação sobre a dispensa de realização da oferta pública de aquisição de ações deve ocorrer pela maioria dos votos dos acionistas titulares de ações em circulação presentes.

Parágrafo Segundo: Nos aumentos de capital social, os acionistas terão o direito de preferência na sua subscrição, na proporção de ações de que cada um é titular, observadas as disposições legais aplicáveis.

Parágrafo Terceiro: Os acionistas que pretendam exercer seu direito de preferência de subscrição de novas ações, conforme previsto no parágrafo anterior, deverão fazê-lo por escrito, observando o prazo para o exercício do referido direito.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Quarto: O direito de preferência de subscrição de novas ações não poderá ser cedido a terceiros, não acionistas, sem o expresso consentimento dos demais acionistas que, em igualdade de condições, terão o direito de preferência para sua aquisição.

Parágrafo Quinto: O direito de preferência de subscrição de novas ações não exercido por qualquer acionista será transferido aos acionistas que optarem por exercer o respectivo direito, respeitada a proporção de que cada acionista é titular na data da subscrição.

Parágrafo Sexto: Deixando os acionistas de exercer o direito de preferência na subscrição de novas ações, o saldo de ações não subscritas poderá ser ofertado a terceiros, não acionistas, pelo mesmo preço e condições de pagamento oferecido aos acionistas.

Capítulo IV
DA ADMINISTRAÇÃO

Seção I
Normas Gerais

Artigo 13º: A administração da Companhia compete ao Conselho de Administração e à Diretoria, sendo observado que os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor-Presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa, exceto na hipótese de vacância, observados os termos do Regulamento do Novo Mercado.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Primeiro: O Conselho de Administração e a Diretoria, para melhor desempenho de suas funções, poderão criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, que deverão atuar como órgãos auxiliares sem poderes deliberativos, sempre no intuito de assessorá-los. Os membros dos comitês ou dos grupos de trabalho serão designados pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria, conforme o caso.

Parágrafo Segundo: Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria tomarão posse em seus respectivos cargos mediante assinatura do termo de posse lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão, observada a exigência de submissão à cláusula compromissória, conforme o disposto no artigo 42, parágrafo único deste Estatuto Social, bem como os demais requisitos legais aplicáveis.

Parágrafo Terceiro: Os administradores da Companhia permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos (seu respectivo prazo de mandato sendo estendido até esta data), salvo se diversamente deliberado pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração, conforme o caso.

Artigo 14º. As reuniões dos órgãos de administração serão instaladas, em primeira convocação, com a presença da maioria de seus membros e, em segunda convocação, com qualquer número.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Primeiro: Independentemente das formalidades previstas neste Estatuto Social, será dispensada a convocação prévia e considerada regular a reunião do Conselho de Administração e da Diretoria em que estiverem presentes todos os seus membros.

Parágrafo Segundo: As reuniões poderão ser realizadas de modo parcial ou exclusivamente digital, por meio de videoconferência, audioconferência ou qualquer outro sistema eletrônico que permita: (i) o registro de presença e dos respectivos votos; (ii) a manifestação e o acesso simultâneo a documentos apresentados durante a reunião e que não tenham sido disponibilizados anteriormente; e (iii) a possibilidade de comunicação entre os presentes, sendo facultada a gravação pela Companhia.

Parágrafo Terceiro: Os órgãos de administração deliberarão pelo voto da maioria dos presentes, nos termos deste Estatuto Social, conforme o caso. 12

Parágrafo Quarto: Caso não estejam fisicamente presentes, os membros dos órgãos da administração terão a faculdade de manifestar seu voto por meio de: (i) delegação de poderes feita em favor de outro membro do respectivo órgão, (ii) voto escrito enviado antecipadamente; e (iii) voto escrito transmitido por correio eletrônico.

Artigo 15º. Nos termos do artigo 156 da Lei das S.A., os administradores da Companhia que estejam em situação de interesse pessoal conflitante deverão cientificar os demais membros do Conselho de Administração ou da Diretoria de seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião do Conselho de Administração ou

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

da Diretoria, a natureza e a extensão do seu impedimento.

Artigo 16º. Dentro dos limites estabelecidos neste artigo, a Companhia indenizará e manterá indenes os membros do seu Conselho de Administração, membros da sua Diretoria, membros de comitês de assessoramento e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão na Companhia (em conjunto ou isoladamente "**Beneficiários**"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções na Companhia.

Parágrafo Primeiro: A Companhia não indenizará o Beneficiário por (i) atos praticados fora do exercício das atribuições ou poderes; (ii) atos com má-fé, dolo, culpa grave ou fraude; (iii) atos praticados em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia; (iv) indenizações decorrentes de ação social prevista no artigo 159 da Lei das S.A. ou ressarcimento de prejuízos de que trata o artigo 11, § 5º, II da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976; e (v) outros excludentes de indenização previstos em contrato de indenidade firmado com o Beneficiário.

Parágrafo Segundo: Caso seja condenado, por decisão judicial, arbitral ou administrativa transitada em julgado ou da qual não caiba mais recurso, em virtude de atos praticados (i) fora do exercício de suas atribuições; (ii) com má-fé, dolo, culpa grave ou mediante fraude; ou (iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia, o Beneficiário deverá ressarcir a Companhia de todos os custos e despesas incorridos com a assistência jurídica, nos termos da legislação em vigor.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Terceiro: As condições e as limitações da indenização objeto do presente artigo serão determinadas em contrato de indenidade, cujo modelo padrão deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, sem prejuízo da contratação de seguro específico para a cobertura de riscos de gestão.

Seção II
Conselho de Administração

Artigo 17º: O Conselho de Administração será composto de, no mínimo 9 (nove) membros e, no máximo, 11 (onze) membros, acionistas ou não, residentes no país ou não, todos eleitos pela Assembleia Geral, e por esta destituíveis a qualquer tempo.

Parágrafo Primeiro: O Conselho de Administração elegerá o Presidente do Conselho de Administração, que presidirá suas reuniões e não terá voto de desempate.

Parágrafo Segundo: A Assembleia Geral poderá também eleger 1 (um) ou mais suplentes para 1 (um) ou mais Conselheiros, não podendo, entretanto, ser eleito mais de 2 (dois) suplentes para cada membro efetivo do Conselho de Administração.

Parágrafo Terceiro: Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo, 2 (dois) ou 20% (vinte por cento), o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, devendo a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como conselheiros independentes ser deliberada na Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado como independente o Conselheiro eleito mediante

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

faculdade prevista pelo artigo 141, §§ 4º e 5º da Lei das S.A., na hipótese de haver acionista controlador.

Parágrafo Quarto: Adicionalmente, as seguintes situações devem ser analisadas de modo a verificar se implicam a perda de independência do conselheiro independente em razão das características, magnitude e extensão do relacionamento: (i) é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; (ii) foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum da Companhia; (iii) tem relações comerciais com a Companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iv) ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a Companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade; (v) recebe outra remuneração da Companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum, exceto proventos em dinheiro decorrentes de participação no capital social da companhia e benefícios advindos de planos de previdência complementar.

Parágrafo Quinto: Quando, em decorrência do cálculo do percentual referido no parágrafo terceiro deste artigo, o resultado gerar um número fracionário, a Companhia deve proceder ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Sexto: O membro do Conselho de Administração (e, se aplicável, suplente) deverá(ão) ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembleia Geral, quem: (i) atuar como administrador, conselheiro, consultor, advogado, auditor, executivo, empregado ou prestador de serviços em sociedades que se envolvam em atividades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiver ou representar interesse conflitante com a Companhia. O membro do Conselho de Administração não poderá exercer direito de voto caso se configurem, supervenientemente à eleição, os mesmos fatores de impedimento, sem prejuízo do disposto no parágrafo oitavo deste artigo.

Parágrafo Sétimo: O membro do Conselho de Administração ou suplente não poderá ter acesso a informações ou participar de reuniões de Conselho de Administração relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com os interesses da Companhia.

Parágrafo Oitavo: No caso de vacância do cargo de membro do Conselho de Administração, o substituto será nomeado pelos Conselheiros remanescentes e completará o prazo de gestão do substituído, sem necessidade de confirmação de sua eleição pela Assembleia Geral, exceto nos casos previstos no artigo 141, §3º, da Lei das S.A. Para fins deste parágrafo, ocorre vacância com a destituição, morte, renúncia, impedimento comprovado ou invalidez ou ausência injustificada por mais de 30 (trinta) dias consecutivos.

Parágrafo Nono: Caso ocorra vacância da maioria dos cargos, a Assembleia Geral será convocada para proceder a nova eleição.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 18º: O prazo do mandato dos membros do Conselho de Administração (e, se aplicável, suplentes) é unificado de 2 (dois) anos, considerando-se cada ano como o período compreendido entre 2 (duas) Assembleias Gerais Ordinárias, sendo permitida a reeleição.

Artigo 19º: O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, a cada trimestre, conforme calendário anual a ser aprovado pelo Conselho de Administração na primeira reunião a se realizar após a eleição e, extraordinariamente, quando requerido por, ao menos 1 (um) membro do Conselho de Administração, sem prejuízo de outra periodicidade prevista no acordo de acionistas arquivado na sede social. As reuniões do Conselho de Administração poderão ser convocadas mediante a solicitação por escrito de qualquer Conselheiro entregue aos outros Conselheiros por e-mail, sendo a convocação enviada aos e-mails indicados por escrito por cada membro do Conselho de Administração, com pelo menos 8 (oito) dias de antecedência, e com indicação da data, hora, lugar, ordem do dia detalhada e documentos a serem discutidos naquela reunião.

> **Parágrafo Primeiro:** A convocação deverá conter a ordem do dia da reunião, incluindo as deliberações a serem tomadas na reunião e toda a documentação relacionada à ordem do dia. Será considerada regular a deliberação feita em reunião em que se encontre a totalidade dos membros do Conselho de Administração, independentemente de quaisquer formalidades de convocação.

Parágrafo Segundo: As reuniões do Conselho de Administração poderão ser realizadas de acordo com o disposto na Cláusula 14 acima.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 20º: Sem prejuízo das demais matérias e quóruns especiais de aprovação previstos no acordo de acionistas arquivado na sede social, as seguintes matérias serão submetidas às reuniões do Conselho de Administração:

(i) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;

(ii) fiscalizar a gestão dos Diretores, examinar a qualquer tempo os livros e papéis da Companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;

(iii) convocar Assembleia Geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações;

(iv) manifestar-se sobre o relatório da administração, proposta de destinação do lucro líquido do exercício e as contas da Diretoria;

(v) escolher e destituir os auditores independentes, se houver, que deverão ser escolhidos dentre os auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários;

(vi) criação ou modificação de programas de participação nos lucros e distribuição de bônus para administradores e executivos da Companhia ou de suas sociedades controladas;

(vii) aumento do capital social até o limite do capital autorizado, na forma do Artigo 5º deste Estatuto Social;

(viii) participação ou alienação de participação da Companhia em outras empresas, como acionista ou quotista, grupo de sociedades ou em qualquer outra forma de associação ou consórcio;

(ix) contratação de empréstimo, financiamento ou qualquer outra operação de crédito, incluindo cessão de créditos com ou sem coobrigação, mútuos concedidos por parceiros comerciais, bem como concessão de empréstimos em favor de terceiros, inclusive controladores, com exceção de suas sociedades

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

controladas;

(x) contratação de contrato de locação, arrendamento, cessão de direitos e/ou usufruto de unidades operacionais (restaurantes, containers, entre outros) que contenha multa e/ou indenização em valor superior a 1,2 vezes o valor anual pago à contraparte;

(xi) prestação de garantias de qualquer natureza em favor de terceiros, inclusive seus controladores, conselheiros ou diretores, excetuando-se o disposto no parágrafo único do Artigo 28;

(xii) oneração de seus ativos, marcas, patentes e participações societárias;

(xiii) aquisição ou venda de seus ativos, marcas e patentes;

(xiv) eleger e destituir os Diretores da Companhia, definir suas atribuições e fixar sua remuneração, dentro do limite global da remuneração da administração aprovado pela Assembleia Geral;

(xv) contratação de operações envolvendo qualquer espécie de contratos de derivativos;

(xvi) realização de aplicações financeiras que não sejam em operações de renda fixa em instituições financeiras de primeira linha ou em títulos do governo;

(xvii) alteração de domicílio bancário para recebimento dos valores objeto da cessão fiduciária de recebíveis;

(xviii) contratação de contratos de credenciamento ou afiliação junto a credenciadoras autorizadas a operar bandeiras de cartão de crédito ou alteração dos contratos de credenciamento já existentes;

(xix) contratação e abertura de novas contas garantia;

(xx) voto favorável à alteração dos contratos sociais de suas sociedades controladas;

(xxi) orientação de voto em sociedades controladas;

(xxii) entrar em qualquer nova linha de negócios, exceto conforme

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

contemplado pelo Plano de Negócios ou Orçamento Anual, inclusive por meio da aquisição de participações societárias, ou todos ou substancialmente todos os ativos, de qualquer entidade envolvida nesses negócios que não seja relacionada ou auxiliar ao negócio;

(xxiii) iniciar ou encerrar qualquer linha de negócio relevante ou subconjunto do mesmo;

(xxiv) assinatura de contratos e transações com Partes Relacionadas, exceto as transações celebradas no curso normal dos negócios da Companhia e das Subsidiárias em termos normais de mercado e em um valor inferior a R$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) no total em uma base anual;

(xxv) qualquer investimento de capital (CAPEX) não previsto no Orçamento Anual ou que exceder o valor previsto no Orçamento anual por mais de 5% (cinco por cento) em qualquer Exercício Financeiro determinado;

(xxvi) celebrar qualquer acordo administrativo, judicial, extrajudicial ou consentimento decretado com qualquer autoridade governamental;

(xxvii) alterações relevantes nas políticas contábeis aplicáveis à elaboração das demonstrações financeiras, exceto conforme exigido pela legislação aplicável ou pelos auditores da Companhia;

(xxviii) qualquer alteração, modificação ou outra alteração no Programa Anticorrupção, na Política Anticorrupção ou em quaisquer outras políticas de conformidade da Companhia ou Subsidiárias;

(xxix) celebração, alteração, renovação ou rescisão de qualquer contrato no qual a Companhia seja parte que exija gastos da Companhia superiores a R$10.000.000,00 (dez milhões de reais) por ano;

(xxx) definir como será repartida entre os Diretores a remuneração global aprovada em Assembleia Geral, sendo que no caso de acumulação de cargos a remuneração será para apenas 1 (um) cargo;

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(xxxi) elaborar e divulgar parecer fundamentado sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações ("**OPA**") que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da OPA, contendo a manifestação, ao menos: (a) sobre a conveniência e a oportunidade da OPA quanto ao interesse da Companhia e do conjunto de seus acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (b) quanto aos planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (c) a respeito de alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado;

(xxxii) liquidação de qualquer reclamação em valor superior a R$10.000.000,00 (dez milhões de reais) em um único evento;

(xxxiii) autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no parágrafo 5º do artigo 5º deste Estatuto Social, fixando o número, o preço, o prazo de integralização e as condições de emissão das ações, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo mínimo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou mediante permuta por ações em oferta pública para aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;

(xxxiv) Dentro do limite do capital autorizado, conforme previsto no parágrafo 5º do artigo 5º deste Estatuto Social, (i) deliberar a emissão de bônus de subscrição e de debêntures conversíveis em ações; (ii) de acordo com o programa aprovado pela Assembleia Geral, deliberar a outorga de opção de compra de ações aos administradores, empregados e pessoas naturais prestadoras de serviços da Companhia ou de suas controladas, com exclusão do direito de preferência dos acionistas na outorga e no exercício das opções de compra; e (iii) aprovar

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

aumento do capital social mediante a capitalização de lucros ou reservas, com ou sem bonificação em ações;

(xxxv) deliberar sobre a emissão de debêntures simples, e, sempre que respeitados os limites do capital autorizado, debêntures conversíveis em ações, podendo as debêntures, de qualquer das classes, ser de qualquer espécie ou garantia;

(xxxvi) deliberar sobre a emissão de notas promissórias comerciais privadas e/ou para oferta pública de distribuição;

(xxxvii) deliberar, por delegação da Assembleia Geral, quando da emissão pela Companhia de debêntures conversíveis em ações que ultrapassem o limite do capital autorizado, sobre (i) a época e as condições de vencimento, amortização ou resgate, (ii) a época e as condições para pagamento dos juros, da participação nos lucros e de prêmio de reembolso, se houver, e (iii) o modo de subscrição ou colocação, bem como a espécie das debêntures;

(xxxviii) aprovar seu próprio regimento interno e o regimento interno da Diretoria e de todos os Comitês;

(xxxix) aprovar as atribuições da auditoria interna e, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário, receber o reporte daquela área, avaliando, ao menos anualmente, se a sua estrutura e orçamento são suficientes ao desempenho de suas funções;

(xl) designar os membros do Comitê de Auditoria Estatutário e dos demais Comitês que vierem a ser instituídos pelo Conselho de Administração;

(xli) estruturar um processo e avaliação do Conselho de Administração, de seus Comitês e da Diretoria, a ser realizado ao menos uma vez durante a vigência do mandato da administração;

(xlii) aprovar o código de conduta da Companhia e as políticas corporativas relacionadas a (a) divulgação de informações e negociação de valores

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

mobiliários; (b) gerenciamento de riscos; (c) transações com partes relacionadas e administração de conflitos de interesses; (d) remuneração de administradores; e (e) indicação de administradores;

(xliii) declarar dividendos intermediários e intercalares;

(xliv) apresentar à Assembleia Geral proposta de reforma do Estatuto Social;

(xlv) apresentar à Assembleia Geral proposta de dissolução, fusão, cisão e incorporação (inclusive de ações) da Companhia e de incorporação (inclusive de ações), pela Companhia, de outras sociedades, bem como autorizar a constituição, dissolução ou liquidação de subsidiárias;

(xlvi) deliberar sobre a negociação com ações de emissão da Companhia para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria e respectiva alienação, observados os dispositivos legais pertinentes; e

(xlvii) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pela Diretoria e pelos Comitês, bem como convocar os membros da Diretoria para reuniões em conjunto, sempre que achar necessário.

Seção III
Diretoria

Artigo 21º: A Diretoria será eleita e destituída por deliberação do Conselho de Administração, e será composta por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 9 (nove) membros, devendo ser residentes no país, acionistas ou não, sendo 1 (um) Diretor Presidente, 1 (um) Diretor Vice-Presidente Financeiro, 1 (um) Diretor Vice-Presidente Operacional, 1 (um) Diretor de Relação com os Investidores e os demais Diretores sem designação específica, cujos poderes devem ser definidos pelo Conselho de

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Administração da Companhia.

Parágrafo Primeiro: O prazo do mandato dos Diretores é unificado de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição e acumulação temporária de cargos, sendo investidos mediante termo de posse no livro de Atas da Diretoria, dispensadas da prestação de caução.

Parágrafo Segundo: Em suas ausências ou impedimentos temporários, os Diretores serão substituídos de acordo com a sua própria indicação por outro Diretor.

Parágrafo Terceiro: Em caso de vacância permanente de qualquer cargo de Diretor será imediatamente convocada Reunião do Conselho de Administração para eleição do substituto, que permanecerá no cargo pelo prazo restante do mandato do substituído.

Parágrafo Quarto: Os Diretores permanecerão em seus cargos até que seus sucessores sejam empossados, exceto em caso de renúncia ou de destituição, morte ou impedimento definitivo que se aplicarão os parágrafos anteriores.

Artigo 22º: A Diretoria reunir-se-á sempre que convocada por qualquer dos Diretores por escrito, inclusive via e-mail, com antecedência mínima de 2 (dois) dias úteis.

Parágrafo Único: O quórum de instalação das reuniões da Diretoria é a maioria dos membros em exercício. As deliberações da Diretoria serão tomadas pelo voto favorável da maioria dos Diretores presentes à reunião.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Artigo 23º: Compete à Diretoria, além das atribuições fixadas em lei e no acordo de acionistas arquivado na sede social:

(i) exercer as atribuições e os poderes que a Lei e este Estatuto lhe conferem para assegurar o andamento regular da Companhia;
(ii) zelar pelo cumprimento das deliberações tomadas nas Assembleias Gerais;
(iii) participar efetivamente dos negócios sociais, inclusive dos assuntos de ordem contábil, fiscal, legal e trabalhista;
(iv) organizar a direção e supervisionar a estrutura comercial e administrativa da Companhia;
(v) elaborar a proposta de orçamento anual e realizar sua implementação; e
(vi) representar a Companhia em juízo e fora dele, ativa e passivamente, perante repartições públicas federais, estaduais e municipais, bem como autarquias, sociedades e demais entidades.

Artigo 24º: Compete privativamente, salvo disposição do acordo de acionistas arquivado na sede social:

I. Ao Diretor Presidente individualmente e, na sua ausência, ao Diretor Financeiro:

(i) representar a Companhia em juízo e fora dele, nas relações com terceiros, com o Governo da União, dos Estados e dos Municípios e das Autarquias;
(ii) convocar e presidir as Reuniões da Diretoria, a se realizarem na sede social, na sede de agências, de sucursais ou em qualquer outro local previamente designado;

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(iii) dirigir os negócios da Companhia e fixar as normas gerais a serem observadas pela Diretoria;

(iv) executar e dar provimento à política administrativa e operacional da Companhia, traçadas pela Assembleia Geral de Acionistas;

(v) organizar os serviços da Companhia, prover seus cargos e funções e distribuir os respectivos honorários fixados pela Assembleia Geral;

(vi) elaborar, com os demais Diretores, o relatório anual;

(vii) designar Diretor que deve substituir, cumulativamente, outro Diretor em seu impedimento temporário;

(viii) nomear procuradores para representar a Companhia;

(ix) estabelecer os limites de alçada dos Diretores, fixando-lhes competência para deferir negócios, celebrar contratos e demais atos administrativos, de acordo com a política traçada pela Assembleia Geral de Acionistas;

(x) conceder licença aos membros da Diretoria;

(xi) cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, assim como as resoluções das Assembleias Gerais de Acionistas e Reuniões da Diretoria; e

(xii) presidir as Reuniões de Diretoria, usando o voto de qualidade quando houver empate nas deliberações.

II. Compete ao Diretor de Relações com Investidores: (i) prestar informações aos investidores, à CVM, às bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os valores mobiliários da Companhia, bem como manter atualizado o registro da Companhia em conformidade com a regulamentação aplicável da CVM e atender às demais exigências dessa regulamentação; (ii) representar a Companhia isoladamente perante a CVM, as bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os valores mobiliários da Companhia; e (iii) desempenhar as outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Presidente.

III. Aos demais Diretores: exercer os encargos que lhe sejam atribuídos, acatando as normas gerais fixadas pelo acordo de acionistas arquivado na sede social, Estatuto, Regimento Interno e as designações eventuais do Diretor Presidente.

Artigo 25º: Quaisquer documentos da Companhia, inclusive os que criem obrigações para a Companhia ou desonerem terceiros de obrigações para com a mesma, poderão ser assinados **(a)** pelo Diretor Presidente individualmente ou **(b)** por 2 (dois) Diretores em conjunto ou **(c)** por procurador, observado o disposto nesta Seção.

Artigo 26º: As procurações outorgadas pela Companhia serão assinadas pelo Diretor Presidente, sendo certo que todas as procurações deverão especificar os poderes outorgados e terão prazo máximo de 31 de dezembro do ano seguinte à sua outorga, sendo autorizado o substabelecimento a critério da Companhia, com exceção das procurações com poderes "ad judicia", que poderão ter prazo de validade indeterminado, mas deverão outorgar poderes específicos.

Artigo 27º: São expressamente vedados, sendo considerados nulos e inoperantes com relação à Companhia, os atos de qualquer Diretor, funcionário ou procurador da Companhia que a envolverem em qualquer obrigação relativa a negócios ou operações estranhas ao objeto social.

Artigo 28º: As concessões de garantias em favor de terceiros, tais como fianças, avais, endossos ou outras garantias quaisquer, bem como concessão de garantias às empresas subsidiárias, controladas, coligadas ou empresas do mesmo grupo dos acionistas, só poderão ser realizadas mediante aprovação pela Assembleia Geral, pelo

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

quórum da unanimidade dos acionistas.

Parágrafo Único: Estão expressamente excetuados do estipulado no caput deste Artigo 28 os avais e/ou fianças prestados em garantia aos contratos de locação de imóveis, sejam estes comerciais ou residenciais, firmados pelas empresas subsidiárias, controladas ou coligadas da Companhia. Nesta hipótese, tão somente, a fiança e/ou o aval proceder-se-á mediante ato: **(a)** do Diretor Presidente, **(b)** de 2 (dois) Diretores em conjunto ou **(c)** por procurador da Companhia, observado o disposto nesta Seção.

Seção IV
Conselho Fiscal

Artigo 29º: A Companhia poderá ter um Conselho Fiscal, composto de 03 (três) membros efetivos, e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos pela Assembleia Geral, observando-se o disposto no acordo de acionistas arquivado na sede social. 28

Parágrafo Primeiro: O Conselho Fiscal não terá caráter permanente e será instalado pela Assembleia Geral a pedido de acionistas que representem o número mínimo de ações para tanto exigido por lei, e cada período do seu funcionamento terminará na primeira Assembleia Geral Ordinária após a sua instalação.

Parágrafo Segundo: A eleição, instalação, competência, deveres e responsabilidades do Conselho Fiscal, são os fixados por lei.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Terceiro: A remuneração do Conselho Fiscal, quando em funcionamento, será fixada pela Assembleia Geral que o eleger, respeitados os limites estabelecidos em lei.

Seção V
Comitês

Subseção I - Comitê de Auditoria Estatutário

Artigo 30º: O Comitê de Auditoria Estatutário, órgão de assessoramento vinculado ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional, é composto por, no mínimo, 3 (três) membros, dos quais:

(i) pelo menos 1 (um) membro deverá ser Conselheiro Independente (conforme termo definido no Regulamento do Novo Mercado);

(ii) pelo menos 1 (um) membro deverá ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, nos termos da regulamentação editada pela CVM que dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários e define os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes;

(iii) 1 (um) dos membros poderá cumular as qualificações descritas nas alíneas (i) e (ii) acima; e

(iv) nenhum dos membros poderá ser controlador, nem diretor, ou subordinado de diretor, da Companhia, de seu acionista controlador, direto ou indireto, ou de sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum.

Parágrafo Primeiro: O Comitê de Auditoria será coordenado por um

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Coordenador designado, pelo Conselho de Administração, no ato da nomeação dos membros do Comitê de Auditoria.

Parágrafo Segundo: O Conselho de Administração aprovará o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o qual estipulará regras de convocação, instalação, votação e periodicidade das reuniões, prazo dos mandatos, requisitos de qualificação de seus membros e atividades do Coordenador do Comitê de Auditoria, entre outras matérias.

Parágrafo Terceiro: Comitê de Auditoria será dotado de orçamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, destinado a cobrir despesas com o seu funcionamento e com a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo ou independente.

Artigo 31º: Compete ao Comitê de Auditoria Estatutário: 30

(i) opinar sobre a contratação ou destituição dos auditores independentes da Companhia;

(ii) avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras;

(iii) acompanhar as atividades da auditoria interna e da área de controles internos da Companhia;

(iv) avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia;

(v) avaliar, monitorar, e recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações com partes relacionadas; e

(vi) possuir meios para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia,

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação.

Parágrafo Único: O Comitê de Auditoria Estatutário deve elaborar, anualmente, relatório resumido contemplando as reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos, e destacando as recomendações feitas pelo Comitê ao Conselho de Administração.

Subseção II - Comitês Não-Estatutários

Artigo 32º: Além do Comitê de Auditoria Estatutário, outros Comitês poderão ser instituídos pelo Conselho de Administração de tempos em tempos.

31

Parágrafo Único: O Conselho de Administração aprovará o regimento interno dos demais Comitês que vierem a ser instituídos, o qual estipulará as competências, a composição, as regras de convocação, instalação, votação e periodicidade das reuniões, prazo dos mandatos, eventuais requisitos de qualificação de seus membros e atividades do coordenador de cada Comitê, entre outras matérias.

Capítulo V
DO EXERCÍCIO SOCIAL E DOS LUCROS

Artigo 33º: O exercício social será encerrado no dia 31 de dezembro de cada ano.

Artigo 34º: No final de cada exercício social, os órgãos de administração farão encerrar

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

o balanço geral patrimonial e elaborar as demonstrações contábeis e/ou financeira para de acordo com a legislação vigente, apurar e demonstrar, mediante procedimentos baseados nos critérios de avaliação e classificação dos elementos patrimoniais e de resultados, o lucro do exercício, o lucro ou prejuízo acumulado e evidenciar o estado do patrimônio da Companhia, os quais serão auditados por auditor independente cadastrado junto à Comissão de Valores Mobiliários e submetidos à deliberação da Assembleia Geral, juntamente com os demais demonstrativos, podendo, no entanto, serem levantados balanços e elaboradas demonstrações contábeis e/ou financeiras intermediárias, inclusive relativos a prazos inferiores a 6 (seis) meses, para fins do disposto no art. 204, §1° da Lei das S.A., para atender aos interesses dos negócios sociais e a legislação pertinente.

Artigo 35º: Do resultado apurado em cada exercício serão deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados e a provisão para o imposto de renda, seguindo-se as participações de empregados e/ou administradores propostos pelos órgãos de administração, na forma do artigo 190 e com as limitações previstas no artigo 152 e seus respectivos parágrafos, ambos da Lei das S.A.

Artigo 36º: Do lucro líquido do exercício, definido no artigo 191, da Lei das S.A., serão aplicados:

(i) 5% (cinco por cento) na constituição da reserva legal, antes de qualquer outra destinação, reserva essa que não excederá 20% (vinte por cento) do capital social. A constituição da reserva legal poderá ser dispensada no exercício em que o saldo dessa reserva, acrescida do montante das reservas de capital de que trata o parágrafo primeiro do artigo 182 da Lei das S.A., exceder 30% (trinta por cento) do capital social;

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

(ii) 25% (vinte e cinco por cento) para distribuição aos acionistas como dividendo obrigatório; e

(iii) o saldo ficará à disposição da Assembleia Geral.

Parágrafo Primeiro: Os dividendos distribuídos não renderão juros e, caso não sejam reclamados no prazo de 03 (três) anos, contado da data em que tenham sido colocados à disposição dos acionistas, reverterão em benefício da Companhia.

Parágrafo Segundo: O saldo dos lucros terá a destinação que a Assembleia Geral determinar, mediante recomendação dos órgãos de administração da Companhia.

Capítulo VI
DA LIQUIDAÇÃO DA SOCIEDADE E DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO

Artigo 37º: A Companhia entrará em liquidação nos casos previstos em lei, ou por deliberação da Assembleia Geral, que estabelecerá a forma da liquidação, elegerá o liquidante e, se for o caso, instalará a Diretoria, para o período da liquidação, elegendo seus membros e fixando-lhes as respectivas remunerações.

Artigo 38º: A alienação direta ou indireta de controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição de que o adquirente do controle se obrigue a realizar oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação e na regulamentação em vigor e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

Capítulo VII
OPA POR ATINGIMENTO DE PARTICIPAÇÃO RELEVANTE

Artigo 39º: Qualquer acionista ou Grupo de Acionistas que atingir, de forma direta ou indireta, a titularidade de ações de emissão da Companhia ou Outros Direitos de Natureza Societária, igual ou superior a 20% (vinte por cento) do capital social ("Participação Relevante"), tanto por meio de uma única operação, como por meio de diversas operações ("Novo Acionista Relevante"), no prazo estabelecido no Parágrafo Primeiro abaixo, deverá realizar uma oferta pública de aquisição da totalidade das ações e valores mobiliários conversíveis por ações de titularidade dos demais acionistas da Companhia, nos termos deste artigo ("OPA por Atingimento de Participação Relevante").

34

Parágrafo Primeiro: Caso a OPA por Atingimento de Participação Relevante (i) não seja legalmente sujeita a registro na CVM, o Novo Acionista Relevante, no prazo de 60 dias a contar da data na qual a Participação Relevante for atingida, deverá publicar o edital da OPA por Atingimento de Participação Relevante; ou (ii) seja legalmente sujeita a registro na CVM, o Novo Acionista Relevante, no prazo de 60 dias a contar da data na qual a Participação Relevante for atingida, deverá solicitar o registro da OPA por Atingimento de Participação Relevante. Em qualquer caso (i) ou (ii), o leilão das ações ocorrerá no prazo máximo de 30 (trinta) dias após a publicação do edital da OPA por Atingimento de Participação Relevante.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Segundo: A OPA por Atingimento de Participação Relevante deverá ser: (i) dirigida indistintamente a todos os acionistas da Companhia; (ii) efetivada em leilão a ser realizado na B3; (iii) lançada pelo preço determinado de acordo com o previsto no Parágrafo Terceiro deste artigo e liquidada à vista, em moeda corrente nacional; e (iv) instruída com o laudo de avaliação da Companhia de que trata o Parágrafo Quinto deste artigo.

Parágrafo Terceiro: O preço de aquisição por ação objeto da OPA por Atingimento de Participação Relevante ("Preço da OPA") não poderá ser inferior ao maior valor determinado entre: (i) o Valor Justo de Mercado (conforme definido abaixo), determinado nos termos do Parágrafo Quinto deste artigo; (ii) o maior preço por ação de emissão da Companhia pago pelo Novo Acionista Relevante nos 12 (doze) meses que antecederem a data de atingimento da Participação Relevante, acrescido de prêmio de 30% (trinta por cento) e atualizado pela Taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia – SELIC ou, caso essa taxa deixe de ser calculada, outra taxa que venha a substituí-la, desde a data da operação realizada a tal preço até a data da liquidação financeira da OPA por Atingimento de Participação Relevante; e (iii) 130% (cento e trinta por cento) da maior cotação de fechamento das ações da Companhia durante os 12 (doze) meses anteriores à data de atingimento da Participação Relevante, sendo certo que, nos casos (ii) e (iii) deste Parágrafo, o preço será ajustado por grupamentos, desdobramentos, bonificações de ações ou capitalizações com emissão de ações.

Parágrafo Quarto: Sem prejuízo do cumprimento das obrigações previstas na regulamentação aplicável, imediatamente após adquirir ou tornar-se titular de ações de emissão da Companhia ou Outros Direitos de Natureza Societária em quantidade igual ou superior a 20% (vinte por cento) do capital social, o

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Novo Acionista Relevante deverá encaminhar uma comunicação ao Diretor de Relações com Investidores contendo: (a) as informações previstas no artigo 12 da Instrução CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada, e nos itens "i" até "m" do inciso I do Anexo II à Instrução CVM nº 361, de 5 de março de 2002, conforme alterada; (b) informação sobre quaisquer Outros Direitos de Natureza Societária que possua; (c) a informação sobre a obrigação de efetivar a OPA por Atingimento de Participação Relevante; (d) a informação do maior preço pago pelo Novo Acionista Relevante nos 12 (doze) meses que antecederem o atingimento da Participação Relevante, ajustado por eventos societários ocorridos após a data da transação, tais como a distribuição de dividendos ou juros sobre o capital próprio, grupamentos, desdobramentos, bonificações, exceto aqueles relacionados a operações de reorganização societária, acompanhada de demonstração justificada desse preço; e (e) a informação do preço de aquisição por ação objeto da OPA por Atingimento de Participação Relevante que o Novo Acionista Relevante se propõe a pagar, observado o Parágrafo Terceiro deste artigo ("Preço Proposto").

Parágrafo Quinto: O Valor Justo de Mercado será apurado em laudo de avaliação elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão em relação ao Novo Acionista Relevante, devendo o laudo também satisfazer os requisitos do parágrafo 1º do artigo 8º da Lei das S.A. e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º do mesmo artigo da lei.

Parágrafo Sexto: O Conselho de Administração da Companhia selecionará, ao seu exclusivo critério, a empresa responsável pela elaboração do Laudo de Avaliação, em até 15 (quinze) dias contados da comunicação feita nos termos do item (a) do Parágrafo Quarto deste Artigo.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Sétimo: Os custos de elaboração do laudo de avaliação exigido deverão ser assumidos integralmente pelo ofertante.

Parágrafo Oitavo: O laudo de avaliação deverá ser encaminhado pela instituição ou empresa especializada responsável ao Diretor de Relações com Investidores, para que este o divulgue imediatamente ao mercado, por meio do sistema eletrônico disponível na página da CVM na rede mundial de computadores.

Parágrafo Nono: O laudo de avaliação deverá conter manifestação do avaliador sobre os critérios adotados, de forma isolada ou combinada, que ele considera mais adequados para a avaliação da companhia objeto de avaliação e a indicação do critério de avaliação, dentre os constantes do laudo, que for considerado pelo avaliador como o mais adequado na definição do Valor Justo de Mercado e as razões pelas quais tal critério foi escolhido.

Parágrafo Dez: Caso o Valor Justo de Mercado corresponda ao preço mínimo de aquisição por ação objeto da OPA por Atingimento de Participação Relevante nos termos do Parágrafo Terceiro deste Artigo, acionistas titulares, em conjunto ou isoladamente, de, no mínimo, 10% (dez por cento) de ações de emissão da Companhia, excetuadas as ações de emissão da Companhia de titularidade do Novo Acionista Relevante, poderão, no prazo de até 5 (cinco) dias após a divulgação do edital da OPA por Atingimento de Participação Relevante, requerer ao Conselho de Administração, por meio de notificação enviada ao Diretor de Relações com Investidores, que convoque assembleia geral de acionistas ("Assembleia Especial") para deliberar sobre a realização

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

de nova avaliação da Companhia para fins de revisão do Valor Justo de Mercado, cujo novo laudo ("Novo Laudo") deverá ser preparado nos mesmos moldes do Laudo de Avaliação e observando-se o disposto neste Artigo e a regulamentação aplicável da CVM e os demais termos deste capítulo. Os custos e despesas referentes à elaboração do Novo Laudo serão de responsabilidade e serão pagos pelos acionistas referidos neste Parágrafo Dez, de forma proporcional às respectivas quantidades de ações de emissão da Companhia de que cada um for titular na data da Assembleia Especial.

Parágrafo Onze: Na Assembleia Especial, poderão votar todos os titulares de ações de emissão da Companhia, com exceção do Novo Acionista Relevante. Na hipótese do Parágrafo Dez deste Artigo, caso o Novo Laudo apure preço por ação inferior ao valor inicial da OPA por Atingimento de Participação Relevante (considerando-se o Laudo de Avaliação originalmente elaborado), a OPA por Atingimento de Participação Relevante deverá ser lançada com base em tal valor inicial, observado o Parágrafo Terceiro acima. Caso o Novo Laudo apure preço por ação da Companhia superior ao valor inicial da OPA por Atingimento de Participação Relevante (considerando-se o Laudo de Avaliação originalmente elaborado), o Novo Acionista Relevante poderá: (1) desistir da OPA por Atingimento de Participação Relevante, obrigando-se a alienar o excesso de participação em bolsa de valores ou privadamente, no prazo de 3 (três) meses contados da data da conclusão da elaboração do Novo Laudo, para outras Pessoas que (x) não sejam um Novo Acionista Relevante; e (y) não venham a ser titulares de Participação Relevante após a conclusão de tal alienação; ou (2) realizar a OPA por Atingimento de Participação Relevante pelo preço por ação indicado no Novo Laudo.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Parágrafo Doze: A realização da OPA por Atingimento de Participação Relevante poderá ser dispensada, mediante voto favorável de acionistas reunidos em Assembleia Geral especialmente convocada para este fim pelo Conselho de Administração, observadas as seguintes regras: (i) a referida Assembleia Geral será instalada, em primeira convocação, com a presença de acionistas representando mais de um quarto do capital social com direito de voto, e em segunda convocação com qualquer número de acionistas; (ii) a dispensa de realização da OPA por Atingimento de Participação Relevante será considerada aprovada com o voto da maioria dos acionistas presentes, seja em primeira ou segunda convocação; e (iii) não serão computadas as ações de emissão da Companhia detidas pelo Novo Acionista Relevante para fins do quórum de instalação e deliberação previsto nos Incisos (i) e (ii) acima. A assembleia geral referida neste Parágrafo poderá ser realizada antes ou após o atingimento da Participação Relevante por qualquer acionista ou Grupo de Acionistas.

Parágrafo Treze: O instrumento de OPA conterá a informação de que a documentação que comprove o cálculo do Preço da OPA se encontra disponível a eventuais interessados, no mínimo, na sede da Companhia e da instituição intermediadora da OPA.

Parágrafo Quatorze: Na hipótese de o Novo Acionista Relevante não cumprir as obrigações impostas por este artigo, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Novo Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Novo Acionista Relevante que não cumpriu com qualquer

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

obrigação imposta por este artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei das Sociedades por Ações.

Parágrafo Quinze: A exigência da OPA por Atingimento de Participação Relevante não se aplica ao acionista ou Grupo de Acionistas que atinja a Participação Relevante:

I. por meio de oferta pública de aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia, desde que tenha sido pago preço no mínimo equivalente ao Preço da OPA;

II. de forma involuntária, como resultado de resgate ou cancelamento de ações;

III. por subscrição de ações realizada em oferta primária, em razão de o montante não ter sido integralmente subscrito por quem tinha direito de preferência ou que não tenha contado com número suficiente de interessados na respectiva distribuição pública;

IV. em decorrência de operação de fusão, incorporação ou incorporação de ações envolvendo a Companhia; ou

V. em decorrência de: (i) adiantamento de legítima, doação ou sucessão hereditária, desde que para descendente ou cônjuge de acionista ou Grupo de Acionistas detentor de Participação Relevante; ou (ii) transferência para trust ou qualquer outra entidade, tendo por beneficiário, direta ou indiretamente, o próprio acionista ou Grupo de Acionistas detentor de Participação Relevante, seus descendentes ou seu cônjuge.

Parágrafo Dezesseis: Para evitar quaisquer dúvidas, a exigência da realização da OPA por Atingimento de Participação Relevante não se aplica ao acionista ou Grupo de Acionistas que detenha Participação Relevante na

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

data de assinatura pela Companhia do Contrato de Participação no Novo Mercado da B3.

Parágrafo Dezessete: A efetivação da OPA por Participação Relevante não excluirá a possibilidade de outro acionista da Companhia, ou, se for o caso, a própria Companhia, formular uma OPA concorrente, nos termos da regulamentação aplicável.

Parágrafo Dezoito: Sem prejuízo do disposto neste Artigo, enquanto não efetivada e liquidada a OPA por Atingimento de Participação Relevante, os votos do(s) Novo(s) Acionista(s) de Participação Relevante serão limitados a 15% (quinze por cento) das ações de emissão da Companhia, cabendo ao presidente de qualquer assembleia geral da Companhia não computar em assembleia os votos que excederem tal limite.

Parágrafo Dezenove: As disposições deste Artigo não se aplicam aos casos de alienação de controle da Companhia, cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do segmento do Novo Mercado da B3, oportunidades nas quais devem ser observadas as regras constantes neste Estatuto Social, quando existentes, bem como na regulamentação aplicável.

Parágrafo Vinte: Para fins deste artigo, os seguintes termos iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

"Acionista Controlador" significa o acionista ou o Grupo de Acionistas composto por um grupo de pessoas (i) vinculadas por acordo de acionistas, (ii)

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

sob controle comum ou (iii) entre as quais haja relação de controle, e que exerça o Poder de Controle da Companhia;

"Ações em Circulação" significa as ações emitidas pela Companhia, excetuadas as ações em tesouraria, as ações detidas pelo Acionista Controlador, por pessoas a ele vinculadas e por Administradores da Companhia;

"Administradores" significa, quando no singular, os Diretores e membros do Conselho de Administração da Companhia referidos individualmente ou, quando no plural, os Diretores e membros do Conselho de Administração da Companhia referidos conjuntamente;

"Grupo de Acionistas" significa o grupo de pessoas: (i) vinculadas por contratos ou acordos de qualquer natureza, inclusive acordos de acionistas, orais ou escritos, seja diretamente ou por meio de sociedades controladas, controladoras ou sob controle comum; ou (ii) entre as quais haja relação de controle; ou (iii) sob controle comum; (iv) agindo em conjunto; ou (v) que atuem representando um interesse comum. Incluem-se dentre os exemplos de pessoas representando um interesse comum (a) uma pessoa titular, direta ou indiretamente, de participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital social da outra pessoa; e (b) 2 (duas) pessoas que tenham um terceiro investidor em comum que seja titular, direta ou indiretamente, de participação societária igual ou superior a 15% (quinze por cento) do capital de cada uma das 2 (duas) pessoas. Quaisquer joint-ventures, fundos ou clubes de investimento, fundações, associações, trusts, condomínios, cooperativas, carteiras de títulos, universalidades de direitos, ou quaisquer outras formas de

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

organização ou empreendimento, constituídos no Brasil ou no exterior, serão considerados parte de um mesmo Grupo de Acionistas, sempre que 2 (duas) ou mais entre tais entidades forem: (a) administradas ou geridas pela mesma pessoa jurídica ou por partes relacionadas a uma mesma pessoa jurídica; ou (b) tenham em comum a maioria de seus administradores, sendo certo que no caso de fundos de investimentos com administrador comum, somente serão considerados como integrantes de um Grupo de Acionistas aqueles cuja decisão sobre o exercício de votos em Assembleias Gerais, nos termos dos respectivos regulamentos, for de responsabilidade do administrador, em caráter discricionário;

"Outros Direitos de Natureza Societária" significa (i) usufruto ou fideicomisso sobre as ações de emissão da Companhia; (ii) quaisquer opções ou direitos de compra, subscrição ou permuta, a qualquer título, que possam resultar na aquisição de ações de emissão da Companhia; (iii) quaisquer derivativos referenciados em ações de emissão da Companhia que prevejam a possibilidade de liquidação não exclusivamente financeira; ou (iv) quaisquer outros direitos que assegurem, de forma permanente ou temporária, direitos políticos ou patrimoniais de acionista sobre ações de emissão da Companhia;

"Poder de Controle" e seus termos correlatos significa o poder efetivamente utilizado por acionista de dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito, independentemente da participação acionária detida; e

"Valor Justo de Mercado" significa o valor das ações da Companhia a ser determinado pela instituição ou empresa especializada escolhida para

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

elaboração do laudo de avaliação, mediante a utilização do critério considerado por ela como o mais adequado na definição do preço justo, de acordo com as metodologias, parâmetros e premissas a serem utilizados na avaliação, com base na prática usual, no Brasil e internacionalmente, para análises de sociedades do setor no qual a Companhia opera.

Capítulo VIII
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 40º: Os casos omissos no presente Estatuto serão resolvidos de conformidade com os acordos de acionistas arquivado na sede social, a legislação contida na Lei das S.A. e demais normas legais vigentes, observado o previsto no Regulamento do Novo Mercado.

44

Artigo 41º: A Companhia deverá cumprir os acordos de acionistas arquivados em sua sede nos termos do artigo 118 da Lei das S.A. A Companhia não registrará transferências de ações efetuadas de outra forma que não em estrito cumprimento ao disposto em tais acordos de acionistas. Quaisquer votos expressos em violação de tais acordos de acionistas nas Assembleias Gerais e nas reuniões do Conselho de Administração serão desconsiderados.

Artigo 42º: Sempre que solicitado, a Companhia deverá disponibilizar a todos os seus acionistas cópias dos contratos com partes relacionadas, acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia e programas de opções de aquisição de ações ou de outros títulos e valores mobiliários de emissão da Companhia.

Artigo 43º: A Companhia, seus acionistas, administradores, membros do Conselho

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei n° 6.385/76, na Lei das S.A., neste Estatuto Social, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

ANEXO II – TERMO DE POSSE RATIFICAÇÃO CONSELHEIROS INDEPENDENTES

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.
CNPJ/ME nº 13.783.221/0004-78
NIRE 41300094560

Termo de Posse e Desimpedimento

MARTIN SECCO ARIAS, uruguaio, casado, administrador de empresas, portador do passaporte nº. D429297 e do Registro Nacional de Estrangeiro nº G116280-J, inscrito no CPF sob o nº 700.817.081-57, residente e domiciliado na Rua Antonio Bachini, nº 7122, apartamento 208, CP 11500, Montevideo, Uruguai, neste ato toma sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), por um prazo de mandato coincidente com o dos demais conselheiros, iniciando-se em 2 de julho de 2021 e encerrando-se em 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

_____

MARTIN SECCO ARIAS

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.
CNPJ/ME nº 13.783.221/0004-78
NIRE 41300094560

Termo de Posse e Desimpedimento

CARLOS BIEDERMANN, brasileiro, casado, administrador, portador do RG nº 9003183911 SJS/II RS, e inscrito no CPF/ME sob o nº 220.349.270-87, com endereço na Av. Carlos Gomes 700 sala 910 - Bairro Auxiliadora, CEP 90480-000 Porto Alegre/RS, neste ato toma sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), por um prazo de mandato coincidente com o dos demais conselheiros, iniciando-se em 3 de fevereiro de 2021 e encerrando-se em 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

48

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

_____

CARLOS BIEDERMANN

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

ANEXO III – TERMOS DE POSSE DEMAIS MEMBROS PREVIAMENTE ELEITOS

Termo de Posse e Desimpedimento

LUIZ RENATO DURSKI JUNIOR, brasileiro, casado sob o regime de separação total de bens, empresário, portador da Cédula de Identidade nº 1.858.661-4 SESP/PR e inscrito no CPF/ME sob o nº 427.369.519-72, com endereço na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Luísa Dariva, 40, 22° Andar, Campina do Siqueira, CEP 80.730-480, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

50

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

51

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

_____

LUIZ RENATO DURSKI JUNIOR

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

ARIEL LEONARDO SZWARC, argentino, casado sob o regime da comunhão parcial de bens, empresário, portador do Registro Nacional de Estrangeiro nº V320415N e inscrito no CPF/ME sob o nº 009.295.549-57, com endereço na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Luísa Dariva, 40, 22° Andar, Campina do Siqueira, CEP 80.730-480, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

52

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

53

_____
ARIEL LEONARDO SZWARC

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

GIUGLIO PAOLO MUNARETTO, brasileiro, casado sob o regime da comunhão universal de bens, engenheiro, portador do RG nº 8.562.996-4 SESP/PR, inscrito no CPF/ME sob o nº 048.950.249-03, com endereço na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Luísa Dariva, 40, 22° Andar, Campina do Siqueira, CEP 80.730-480, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

55

_____

GIUGLIO PAOLO MUNARETTO

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

MAYSA DITZEL DURSKI MUNARETTO, brasileira, casada sob o regime da comunhão universal de bens, engenheira civil, portadora da cédula de identidade RG nº 9.359.395-2 (SESP/PR), inscrita no CPF/ME sob o nº 011.194.839-80, com endereço na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Luísa Dariva, 40, 22° Andar, Campina do Siqueira, CEP 80.730-480, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia,

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

57

_____
MAYSA DITZEL DURSKI MUNARETTO

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

HIANAÊ SCHRAMM, brasileira, divorciada, advogada, portadora da cédula de identidade RG nº 2.960.385 SSP/SC, inscrita no CPF/ME sob o nº 302.979.808-90, com endereço na cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Luísa Dariva, 40, 22° Andar, Campina do Siqueira, CEP 80.730-480, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

59

_____
HIANAÊ SCHRAMM

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

JAY WILLIAM SAMMONS, americano, casado, administrador de empresas, portador do passaporte nº 642458657, residente e domiciliado na cidade de Nova Iorque, Estado de Nova Iorque, Estados Unidos da América, com endereço profissional na mesma cidade, na 520 Madison Avenue, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

61

_____

JAY WILLIAM SAMMONS

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

FERNANDO CEZAR DANTAS PORFIRIO BORGES, brasileiro, casado, administrador de empresas, portador da cédula de identidade RG nº 17.514.484, inscrito no CPF sob o nº 486.440.641-34, residente e domiciliado na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com endereço profissional na mesma cidade, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3900, 12º andar, conjuntos 1201, Itaim Bibi, CEP 04538-132, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro titular do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia,

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

63

_____

FERNANDO CEZAR DANTAS PORFIRIO BORGES

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

RONALDO IGESCA VALVERDE, brasileiro, casado, engenheiro, portador da cédula de identidade RG nº 24.911.223-1 (SSP/SP), inscrito no CPF/ME sob o nº 151.324.028-52, residente e domiciliado na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, com endereço profissional na mesma cidade, na Rua Luísa Dariva, 40, 22° Andar, Campina do Siqueira, CEP 80.730-480, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro suplente do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia,

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

65

_____
RONALDO IGESCA VALVERDE

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

FABIO VOELZ, brasileiro, casado, advogado, portador da cédula de identidade RG nº 2.489.583 (SSP/SC), inscrito no CPF/ME sob o nº 005.711.189-84, residente e domiciliado na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, com endereço profissional na mesma cidade, na Rua Luísa Dariva, 40, 22° Andar, Campina do Siqueira, CEP 80.730-480, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro suplente do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

67

_____

FABIO VOELZ

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

EDSON GUSTAVO GEORGETTE PELI, brasileiro, casado, administrador de empresas, portador da cédula de identidade RG nº 27.995.057-3, inscrito no CPF sob o nº 306.500.528-03, residente e domiciliado na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com endereço profissional na mesma cidade, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3900, 12º andar, conjuntos 1201, Itaim Bibi, CEP 04538-132, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro suplente do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

68

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia,

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

69

_____

EDSON GUSTAVO GEORGETTE PELI

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

Termo de Posse e Desimpedimento

BRANDON REID STAUB, americano, casado, administrador de empresas, portador de passaporte nº 496393362, residente e domiciliado na cidade de Nova Iorque, Estado de Nova Iorque, Estados Unidos da América, com endereço profissional na mesma cidade, na 520 Madison Avenue, neste ato ratifica sua posse no cargo de membro suplente do Conselho de Administração da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, na Avenida D, 433, Bairro Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita no CNPJ 13.783.221/0004-78, com seu estatuto social arquivado na Junta Comercial do Estado do Paraná sob o NIRE 41300094560 ("Companhia"), conforme eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 29 de janeiro de 2021, para um prazo de mandato de 2 (dois) anos, até 28 de fevereiro de 2023. Ao assinar este Termo de Posse e Desimpedimento, o signatário declara atender a todas as condições de elegibilidade previstas nos artigos 146 e 147 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada, inclusive não estar impedida de exercer a administração da Companhia por lei especial, ou em virtude de condenação cuja pena vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade e atender aos requisitos estabelecidos no § 2º e § 3º do Artigo 147 da Lei 6.404/76 e alterações posteriores. Declara ainda a signatária (i) para os fins do artigo 149, § 2º, da Lei 6.404/76, que receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos à sua gestão no endereço da Companhia acima indicado, sendo que eventual alteração será comunicada por escrito à Companhia; e (ii) que não é pessoa exposta politicamente, conforme definição na regulamentação vigente.

Por fim, o signatário manifesta total e irrestrita concordância com todos os termos e condições estabelecidos no Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), inclusive com suas posteriores alterações, realizadas de acordo com o disposto no item 9.8 do referido Regulamento de Arbitragem, e com a Cláusula Compromissória inserida no artigo 42 do Estatuto Social da Companhia, responsabilizando-se e obrigando-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre a própria, a Companhia, seus acionistas, outros administradores, membros do conselho fiscal e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3, do Regulamento de Arbitragem e do contrato de participação no Novo Mercado, com a estrita observância à legislação vigente, em especial a Lei nº 9.307/96, valendo, outrossim, o presente Termo de Posse como Cláusula Compromissória, nos termos do Artigo 4º dessa mesma Lei. Obriga-se, para tanto, a firmar o respectivo termo de arbitragem e a acatar a sentença arbitral que vier a ser proferida, relativa a qualquer disputa ou controvérsia eventualmente surgida.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

71

_____

BRANDON REID STAUB

Documento assinado eletronicamente. Verificação no site https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx através do código OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2

PROTOCOLO DE AÇÕES

Este é um documento assinado eletronicamente pelas partes. O documento eletrônico é garantido pela medida provisória 2200-2, de 24 de agosto de 2001, que estabelece que todo documento em forma eletrônica tem assegurada a autenticidade, integralidade e validade jurídica desde que utilize certificados digitais padrão ICP-Brasil.

Data de emissão do Protocolo: 30/07/2021

Dados do Documento

Tipo de Documento	ATA DE ASSEMBLÉIA
Referência	AGE 30.07.2021 - GOVERNANÇA
Situação	Vigente / Ativo
Data da Criação	30/07/2021
Validade	30/07/2021 até Indeterminado
Hash Code do Documento	EF8D0DBD1293F53587AAF6A187EC14FA99D2AB4F26A00B4A489CC3B25C6D6F77

Assinaturas / Aprovações

Papel (parte) PRESIDENTE
Relacionamento 427.369.519-72 - LUIZ RENATO DURSKI JUNIOR

Representante	CPF
LUIZ RENATO DURSKI JUNIOR	427.369.519-72

Ação:	Assinado em 30/07/2021 08:57:40 com o certificado ICP-Brasil Serial - 5B2A2A0E6DE002A8DE898E84172EFEF6	**IP:**	187.16.36.140
Info.Navegador	Mozilla/5.0 (Windows NT 10.0; WOW64; Trident/7.0; rv:11.0) like Gecko		
Localização			
Tipo de Acesso	Normal		

Papel (parte) SECRETÁRIO
Relacionamento 302.979.808-90 - HIANAÊ SCHRAMM

Representante	CPF
HIANAÊ SCHRAMM	302.979.808-90

Ação:	Assinado em 30/07/2021 08:58:09 com o certificado ICP-Brasil Serial - 2AE622BC7E80F32B4B6012D5294D0F58	**IP:**	187.16.36.140
Info.Navegador	Mozilla/5.0 (Windows NT 10.0; WOW64; Trident/7.0; rv:11.0) like Gecko		
Localização			
Tipo de Acesso	Normal		

A autenticidade, validade e detalhes de cada assinatura deste documento podem ser verificadas através do endereço eletrônico https://www.documentoeletronico.com.br/proceletronicahttps/validardocumentoscontent.aspx, utilizando o código de acesso (passcode) abaixo:

Código de Acesso (Passcode): **OQ6KW-LAV1G-BQUZR-5FOJ2**

Os serviços de assinatura digital deste portal contam com a garantia e confiabilidade da **AR-QualiSign**, Autoridade de Registro vinculada à ICP-Brasil.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

MINUTA DA ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA QUE APROVARÁ O PREÇO POR AÇÃO DA OFERTA

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.
CNPJ/ME nº 13.783.221/0004-78
NIRE 41300094560

ATA DE REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
REALIZADA EM [•] DE [•] DE 2021

1. Data, Hora e Local: [•] de [•] de 2021, às [•]h, na sede da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.** ("Companhia"), na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, Cará-Cará, CEP 84043-740.

2. Presença: a totalidade dos membros do Conselho de Administração da Companhia.

3. Mesa: Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges – Presidente; Hianaê Schramm – Secretária**.**

4. Convocação: Dispensada a convocação prévia em face da presença de todos os membros do Conselho de Administração da Companhia, em conformidade com o Artigo 14º, parágrafo primeiro, do estatuto social da Companhia ("Estatuto Social").

5. Ordem do Dia: no âmbito a oferta pública inicial de ações da Companhia, aprovada pela Assembleia Geral Extraordinária realizada em [•] de julho de 2021 ("Oferta"), deliberar sobre as seguintes matérias:

(i) a fixação do preço de emissão das ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, todas livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, a serem emitidas pela Companhia ou alienadas pelo acionista vendedor identificado no Prospecto Preliminar da Oferta, no âmbito da Oferta ("Preço por Ação");

(ii) a aprovação do aumento do capital social da Companhia, dentro do limite do capital autorizado, mediante emissão de Ações, com a exclusão do direito de preferência dos atuais acionistas da Companhia na subscrição das Ações, em conformidade com o disposto no artigo 172, da Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedade por Ações");

(iii) a determinação da forma de subscrição e integralização das Ações a serem emitidas;

(iv) a aprovação dos direitos atribuídos às novas Ações;

(v) a verificação da subscrição das Ações distribuídas no âmbito da Oferta e a homologação do novo capital social da Companhia; e

(vi) a autorização para a Diretoria da Companhia emitir o prospecto definitivo e o *final offering memorandum*, bem como tomar todas as providências e praticar todos e quaisquer

atos necessários relacionados à Oferta e seu correspondente aumento de capital, incluindo, *inter alia*, assinar o "*Contrato de Coordenação, Colocação e Garantia Firme de Liquidação de Oferta Pública de Distribuição de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A.*" ("Contrato de Colocação"), o "*Placement Facilitation Agreement*", o "*Instrumento Particular de Contrato de Prestação de Serviços de Estabilização de Preço de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A.*" e todos os outros contratos e documentos que se fizerem necessários no âmbito da Oferta (os "Documentos da Oferta").

6. Deliberações: Após discussão e análise das matérias constantes da ordem do dia foram tomadas as seguintes deliberações pelos membros do Conselho de Administração:

(i) a fixação do Preço por Ação em R$ [●] ([●]), com base no resultado do procedimento de coleta de intenções de investimento ("Procedimento de *Bookbuilding*"), conduzido exclusivamente com investidores profissionais no Brasil e no exterior, pelos Coordenadores da Oferta e Agentes do Colocação Internacional (conforme definidos no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A.), nos termos do artigo 23, parágrafo primeiro, e artigo 44 da Instrução nº 400, emitida pela Comissão de Valores Mobiliários em 29 de dezembro de 2003, conforme alterada. De acordo com o artigo 170, parágrafo primeiro, inciso III da Lei das Sociedades por Ações, a escolha do critério para a determinação do Preço por Ação é justificada pelo fato de que não promoverá diluição injustificada do atual acionista da Companhia e pelo fato de as Ações serem distribuídas por meio de uma oferta pública, na qual o preço de mercado das Ações foi definido com base no resultado do Procedimento de Bookbuilding;

(ii) o aumento no capital social da Companhia, de R$ [●] ([●] reais) para R$ [●] ([●] reais), mediante a emissão de [●] ([●]) Ações, dentro do limite do capital autorizado, conforme previsto no Estatuto Social da Companhia, para subscrição pública no âmbito da Oferta, com a exclusão do direito de preferência dos atuais acionistas da Companhia na subscrição das Ações, em conformidade com o disposto no artigo 172, inciso I, da Lei das S.A. e com o Estatuto Social da Companhia. Do Preço por Ação de R$ [●] ([●] reais): [(a) o valor de R$ [●] ([●] reais) será destinado à conta de capital social da Companhia, totalizando a quantia de R$ [●] ([●] reais) em aumento do capital social; e (b) o valor remanescente será destinado à formação de reserva de capital, em conta de ágio na subscrição de ações, totalizando a quantia de R$ [●] ([●] reais) destinada à reserva de capital];

(iii) a forma de integralização das Ações sujeitas à Oferta, que deverá ser feita em moeda corrente nacional, na data de liquidação da Oferta, em moeda corrente nacional, nos termos das cláusulas aplicáveis do Contrato de Colocação;

(iv) a atribuição, aos titulares das novas Ações emitidas em virtude do aumento do capital social da Companhia, dos mesmos direitos, vantagens e restrições conferidos aos titulares das Ações previamente emitidas pela Companhia, bem como direito ao recebimento de

dividendos integrais e demais distribuições pertinentes às ações ordinárias que vierem a ser declarados pela Companhia, de acordo com a Lei das S.A., o Regulamento do Novo Mercado e o Estatuto Social da Companhia, a partir da data de publicação do Anúncio de Início da Oferta, incluindo o direito integral ao recebimento de dividendos e demais distribuições pertinentes às Ações que vierem a ser declarados pela Companhia a partir da divulgação do Anúncio de Início da Oferta;

(v) a verificação pelo Conselho de Administração da subscrição de [●] ([●]) Ações, distribuídas no âmbito da Oferta e, consequentemente, a homologação do novo capital social da Companhia, que passa a ser de R$ [●] ([●] reais), dividido em [●] ([●]) Ações. O Conselho de Administração irá submeter à Assembleia Geral de acionista a proposta para alterar o Artigo 5º do Estatuto Social da Companhia, a fim de refletir o novo capital social; e

(vi) autorizar a Diretoria da Companhia a emitir o prospecto definitivo e o *final offering memorandum*, bem como tomar todas as providências e praticar todos e quaisquer atos necessários relacionados à Oferta e seu correspondente aumento de capital, incluindo, *inter alia*, assinar os Documentos da Oferta.

7. Encerramento: Não havendo nada mais a tratar, o presidente declarou a reunião encerrada e suspendeu os trabalhos pelo tempo necessário para a lavratura da presente ata que, lida e aprovada, foi assinada por todos os presentes.

Ponta Grossa, [●] de [●] de 2021. **MESA** Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges – Presidente; Hianaê Schramm - Secretária. **CONSELHEIROS:** Srs. Luiz Renato Durski Junior, Ariel Leonardo Szwarc, Giuglio Paolo Munaretto, Maysa Ditzel Durski Munaretto, Jay William Sammons, Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges, Carlos Biedermann, Hianaê Schramm e Martin Secco Arias.

CERTIDÃO: Certifico que a presente é cópia fiel da Ata lavrada em livro próprio.

_____

Hianaê Schramm
Secretária

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

DECLARAÇÃO DA COMPANHIA NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

DECLARAÇÃO
PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

Madero Indústria e Comércio S.A., sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, CEP: 84.043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78, neste ato representada nos termos de seu estatuto social ("Companhia"), no âmbito da oferta pública de distribuição pública primária e nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(A) a Companhia, os Acionistas Vendedores e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(B) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(C) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativa aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(D) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionistas Vendedores os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(E) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e os Acionistas Vendedores confirmam ter disponibilizado;

Internal Use Only

(F) foram disponibilizados pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(G) a Companhia e os Acionistas Vendedores, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Preliminar" e, em conjunto com o Prospecto Definitivo, "Prospectos") e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

A Companhia **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(i) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(ii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionistas Vendedores por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(iii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(iv) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

Internal Use Only

(v) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

Madero Indústria e Comércio S.A.

Nome:	Nome:
Cargo:	Cargo:

Internal Use Only

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

DECLARAÇÃO DO COORDENADOR LÍDER NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

DECLARAÇÃO DO COORDENADOR LÍDER

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

O **Banco BTG Pactual S.A.**, instituição financeira com escritório na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3.477, 14º andar, CEP 04538-133, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia ("CNPJ/ME") sob o n.º 30.306.294/0002-26, neste ato representada nos termos de seu estatuto social ("Coordenador Líder"), no âmbito da oferta pública de (i) distribuição pública primária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia") ("Oferta Primária" e "Ações da Oferta Primária"); e (ii) na distribuição pública secundária de ações ordinárias de emissão da Companhia e de titularidade dos Acionistas Vendedores ("Oferta Secundária" e "Ações da Oferta Secundária", sendo que as Ações da Oferta Secundária, em conjunto com as Ações da Oferta Primária, serão denominadas "Ações"), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), sob a coordenação do Coordenador Líder, Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta"), autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem pela presente, apresentar a declaração de que trata o artigo 56 da Instrução CVM 400:

CONSIDERANDO QUE:

(i) a Companhia, [•], na qualidade de acionistas vendedores ("Acionista Vendedores") e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta ("Assessores Legais");

(ii) tendo em vista a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias, iniciada em [•] de 2021, a qual prosseguirá até a divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo");

(iii) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, com relação ao Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Preliminar") e ao Prospecto Definitivo, incluindo seus respectivos anexos, dentre eles a emissão de carta conforto para os Coordenadores da Oferta;

(iv) a Companhia e os Acionistas Vendedores confirmam ter disponibilizado todos os documentos e prestado todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia para análise dos Coordenadores da Oferta e de seus Assessores Legais, com o fim de permitir aos investidores uma tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta;

(v) além dos documentos a que se refere o item (iv) acima, foram solicitados pelos Assessores Legais, em nome dos Coordenadores da Oferta, documentos e informações adicionais relativos à Companhia e aos Acionistas Vendedores, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(vi) a Companhia e os Acionistas Vendedores confirmam ter disponibilizado para análise do Coordenador Líder e de seus Assessores Legais, com veracidade, consistência, qualidade e suficiência, todos os documentos e prestado todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, com o fim de permitir aos investidores uma tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(vii) a Companhia e os Acionistas Vendedores, em conjunto com os Coordenadores da Oferta e Assessores Legais participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente e por meio de seus respectivos Assessores Legais.

O Coordenador Líder, em cumprimento ao disposto no artigo 56 da Instrução CVM 400, declara que:

(i) tomou todas as cautelas e agiu com elevados padrões de diligência, respondendo pela falta de diligência ou omissão, para assegurar que:

(a) as informações prestadas pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores (incluindo, mas não se limitando, no Prospecto Preliminar e no Prospecto Definitivo), nas datas de suas respectivas disponibilizações, são verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e (b) as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo

da Oferta, inclusive aquelas eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(ii) o Prospecto Preliminar contém e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas disponibilizações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes às suas atividades e quaisquer outras informações relevantes; e

(iii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

[•], [•] de [•] de 2021.

BANCO BTG PACTUAL S.A.

_____

Nome:
Cargo:

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

DECLARAÇÃO DOS ACIONISTAS VENDEDORES NOS TERMOS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Luiz Renato Durski Junior, brasileiro, empresário, portador da Cédula de Identidade RG nº 7.034.756-3, inscrito no CPF sob o nº 427.369.519-72, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar") no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(A) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(B) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(C) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(D) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(E) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(F) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(G) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(i) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(ii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(iii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(iv) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(v) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Luiz Renato Durski Junior]

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Kethlen Ferreira Ribas Durski, brasileiro, casad, arquiteta, portador da Cédula de Identidade RG nº 5.521.047-0, inscrito no CPF sob o nº 024.714.679-03, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar") no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(H) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(I) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(J) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(K) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(L) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(M) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(N) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(vi) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(vii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(viii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(ix) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(x) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Kethlen Ferreira Ribas Durski]

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Ariel Leonardo Szwarc, argentino, divorciado, empresário, portador do Registro nacional de Estrangeiro nº V320415N, inscrito no CPF sob o nº 009.295.549-57, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar") no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(O) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(P) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(Q) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(R) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(S) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(T) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(U) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(xi) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(xii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(xiii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(xiv) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(xv) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Ariel Leonardo Szwarc]

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Rafael de Oliveira Mello, brasileiro, casado, empresário, portador da Cédula de Identidade RG nº 6.003.395-1 SSP/PR, inscrito no CPF sob o nº 027.197.599-70, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar") no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(V) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(W) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(X) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(Y) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(Z) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(AA) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(BB) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(xvi) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(xvii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(xviii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(xix) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(xx) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Rafael de Oliveira Mello]

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Nicolas Raymond Gorguet, francês, casado, bacharel em hotelaria, portador da Registro Nacional de Estrangeiro nº V674723-F, inscrito no CPF sob o nº 011.583.219-02, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar") no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(CC) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(DD) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(EE) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(FF) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(GG) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(HH) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(II) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(xxi) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(xxii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(xxiii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(xxiv) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(xxv) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Nicolas Raymond Gorguet]

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Luiz Adriano Urbanski, brasileiro, [profissão], portador da Cédula de Identidade RG nº [=], inscrito no CPF sob o nº [=], com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar") no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(JJ) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(KK) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(LL) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(MM) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(NN) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(OO) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(PP) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(xxvi) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(xxvii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(xxviii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(xxix) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(xxx) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Luiz Adriano Urbanski]

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Murillo Piloto Proença, brasileiro, casado, analista de sistemas, portador da Cédula de Identidade RG nº 23.544.947-7, inscrito no CPF sob o nº 245.435.638-40, com endereço comercial na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, com endereço comercial na Av. D, n.º 443, Bairro Cara-Cara, CEP 84.043-740 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar") no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(QQ) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(RR) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(SS) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(TT) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(UU) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(VV) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(WW) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(xxxi) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(xxxii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(xxxiii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(xxxiv) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(xxxv) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Murillo Piloto Proença]

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 400/03

[Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, com sede na cidade de São Paulo, estado de São Paulo, na Avendia Brigaderio Faria Lima, 2055, 19º andar, CEP 01452-001, inscrita no CNPJ/ME sob o nº 27.467.768/0001-26 ("Acionista Vendedor")], identificado como acionista vendedor no Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero ("Prospecto Preliminar"), no âmbito da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da **Madero Indústria e Comércio S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, n° 443, Bairro Cara-Cara, CEP: 84043-740, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Economia sob o n° 13.783.221/0004-78 ("Companhia" e "Ações", respectivamente), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, e em conformidade com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), com esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), coordenada pelo Banco BTG Pactual S.A. ("Coordenador Líder"), Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A. ("Bank of America" ou "Agente Estabilizador"), Banco Bradesco BBI S.A. ("Bradesco BBI"), Banco Itaú BBA S.A. ("Itaú BBA"), UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. ("UBS BB") e Banco J.P. Morgan S.A. ("JPM" e, em conjunto com o Coordenador Líder, Bank of America, Bradesco BBI, Itaú BBA e UBS BB, os "Coordenadores da Oferta", autorizadas a operar no mercado de capitais brasileiro e credenciadas junto à B3, incluindo, ainda, esforços de colocação das Ações no exterior ("Oferta"), vem, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400, expor e declarar o quanto segue.

CONSIDERANDO QUE:

(XX) a Companhia, o Acionista Vendedor e os Coordenadores da Oferta constituíram seus respectivos consultores legais para auxiliá-los na implementação da Oferta;

(YY) para a realização da Oferta, está sendo efetuada auditoria jurídica na Companhia e em suas subsidiárias relevantes, iniciada em [•] de 2021 e que prosseguirá até a data de divulgação do Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Madero Indústria e Comércio S.A. ("Prospecto Definitivo" e, quando em conjunto com o Prospecto Preliminar, "Prospectos");

(ZZ) por solicitação do Coordenador Líder, a Companhia contratou seus auditores independentes para aplicação de procedimentos previstos nos termos do Comunicado Técnico 01/2015 emitido pelo IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e da Norma Brasileira de Contabilidade - CTA 23, de 15 de maio de 2015, de modo a verificar a consistência de determinadas informações contábeis e financeiras, incluídas ou incorporadas por referência aos Prospectos, com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia relativas ao período encerrado em 30 de junho de 2021;

(AAA) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor os documentos que estes consideraram materialmente relevantes para a Oferta, inclusive para preparação dos Prospectos;

(BBB) além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelos Coordenadores da Oferta à Companhia e ao Acionista Vendedor documentos e informações adicionais relativos à Companhia e ao Acionista Vendedor, os quais a Companhia e o Acionista Vendedor confirmam ter disponibilizado;

(CCC) foram disponibilizados pela Companhia e pelo Acionista Vendedor todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e

(DDD) a Companhia e o Acionista Vendedor, em conjunto com os Coordenadores da Oferta, participaram da elaboração do Prospecto Preliminar e participarão da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente ou por meio de seus respectivos consultores legais.

O Acionista Vendedor **DECLARA**, nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400 e em atendimento ao item 2.4 do anexo III da Instrução CVM 400, que:

(xxxvi) é responsável pela veracidade, consistência, qualidade e suficiência das informações prestadas por ocasião do registro e fornecidas ao mercado durante a Oferta;

(xxxvii) as informações prestadas pela Companhia e pelo Acionista Vendedor por ocasião do registro da Oferta, nos Prospectos, nas datas de suas respectivas divulgações, bem como aquelas fornecidas ao mercado durante todo o período da Oferta, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e as informações prestadas ao mercado durante todo o prazo da Oferta, inclusive aquelas

eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia e/ou que integram o Prospecto Preliminar e/ou que venham a integrar o Prospecto Definitivo, nas datas de suas respectivas disponibilizações, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta;

(xxxviii) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e

(xxxix) o Prospecto Preliminar foi elaborado e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400 e o Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para Estruturação, Coordenação e Distribuição de Ofertas Públicas de Valores Mobiliários e Ofertas Públicas de Aquisição de Valores Mobiliários, atualmente em vigor, editado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

(xl) o Prospecto Preliminar contém, nesta data, e o Prospecto Definitivo conterá, nas datas de suas respectivas divulgações, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações a serem ofertadas, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes.

[•], [•] de [•] de 2021.

_____

[Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia]

INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAL E CONSOLIDADA REFERENTE AO PERÍODO DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2021

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 30 de junho 2021

APRESENTAÇÃO

Visão geral

Somos uma das empresas de restaurantes multimarcas que mais cresce no Brasil em termos de vendas e número de restaurantes de acordo com a Euromonitor International, fruto do seu compromisso de buscar qualidade superior como parte central do seu modelo de negócios. Impulsionados por este compromisso com a qualidade, a partir da abertura do seu primeiro restaurante Madero em 2005, na cidade de Curitiba, a Companhia cresceu para um portfólio de 238 restaurantes multimarcas (incluindo franquias) em 18 estados brasileiros em 30 de junho de 2021, com uma plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada.

Os Restaurantes

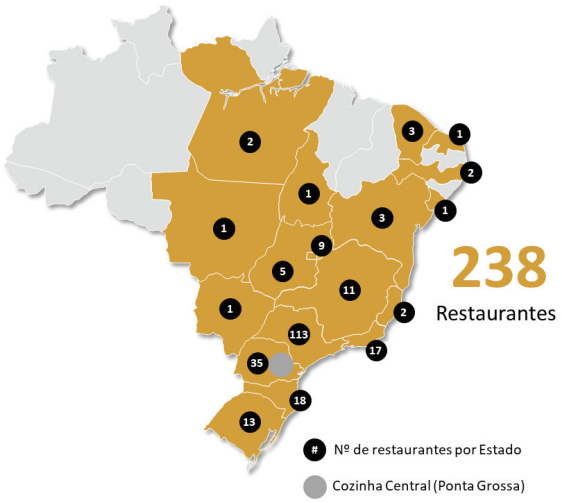
Nossos restaurantes da Companhia estão divididos sob duas marcas principais, Madero e Jeronimo, com múltiplos conceitos distintos que incluem Madero Steak House e Madero Container sob a marca Madero, e Jeronimo e Jeronimo Track sob a marca Jeronimo. O Madero Steak House é o formato original de serviço completo (*full-service*) adotado pela Companhia, que oferece um ambiente descontraído e adequado para empresas e famílias. O Madero Steak House oferece um cardápio com ampla variedade de refeições, incluindo desde grelhados e saladas a outros pratos, com destaque para os hambúrgueres. Posteriormente, foi lançado o Madero Container, um formato *fast-casual* que oferece um cardápio mais restrito focado em hambúrgueres grelhados. A Companhia acredita que o Madero Container foi um dos primeiros conceitos de restaurante *fast-casual* no Brasil e, como tal, tem desempenhado um papel fundamental no estabelecimento da indústria *fast-casual* no país. Jeronimo é um conceito de *fast-casual* centrado em tecnologia e focado em um público mais jovem. Oferece um cardápio orientado em preço, focado em hambúrgueres prensados na chapa, desenvolvidos para garantir frescor e qualidade na entrega, e ostenta um ambiente vibrante e colorido - com arte de rua única para cobrir as paredes de cada restaurante. O Jeronimo inclui restaurantes em shopping centers, tanto em praças de alimentação como restaurantes independentes. Jeronimo Track é um conceito de Jeronimo independente que também apresenta uma opção de *drive-thru*.

Marca / Segmento	Madero		Jeronimo
Conceito	**Madero Steak House**	**Madero Container**	**Jeronimo / Jeronimo Track**
Descrição	*Full-service*	*Fast-casual*	*Fast-casual*
Número de Restaurantes (30/06/2021)[1]	85	72	74

Tamanho Médio dos Restaurantes	572 m² / 167 assentos	196 m² / 84 assentos	342 m² / 95 assentos
Cardápio	Cardápio completo	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres grelhados	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres prensados na chapa
Ticket Médio (6M2021)	R$62	R$48	R$29
Receita Líquida Total por Conceito (2019)[2]	R$543,3 milhões	R$201,3 milhões	R$88,4 milhões
% da Receita Líquida Total Consolidada (2019)[2]	61,1%	22,6%	9,9%
Receita Líquida Média Unitária por Conceito (RMU) (2019)[2]	R$11,0 milhões	R$4,6 milhões	R$5,3 milhões
Custo de Construção Médio Unitário por Conceito (2019)[3]	R$7,1 milhões	R$4,0 milhões	R$4,3 milhões
ROIC Médio por Conceito[4]	39,7%	35,7%	28,2%
Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Marca (2019)[2,5]	35,7%		25,1%

[1]Inclui franquias; não inclui 7 outros restaurantes de bandeiras diferentes.
[2]Demonstramos o ano de 2019, por ser o último ano de funcionamento contínuo, com os restaurantes operando em sua normalidade, sem impacto dos fechamentos e capacidades reduzidas determinados por decretos governamentais em função da pandemia COVID-19, que ocorreram a partir de março de 2020.
[3] O Custo de Construção Médio Unitário é definido como a média dos gastos de capital necessários para abrir um novo restaurante mais despesas pré-operacionais, para um determinado conceito.
[4]Retorno sobre o Capital Investido. Considera o resultado operacional tributado de 2019, dividido pelo Custo de Construção Médio Unitário por Conceito demonstrado na tabela acima.
[5]Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Conceito é definida pelo EBITDA 4-Wall Ajustado por Conceito como um percentual da Receita Líquida Total por Conceito. O EBITDA 4-Wall Ajustado por Conceito é definido pela receita líquida total dos restaurantes, menos custos e despesas operacionais totais dos restaurantes (que incluem custos dos alimentos, despesas com funcionários, despesas com ocupação e outras despesas operacionais), excluindo o impacto da depreciação e amortização, sendo todos os parâmetros mencionados anteriormente totalizados por conceito. Também exclui o impacto da aplicação do IFRS16.

Distribuição geográfica da plataforma de restaurantes e Cozinha Central da Companhia



Fonte: Companhia; data-base:30/06/2021

Cozinha Central e Plataforma Verticalmente Integrada

Para ajudar a atingir seu objetivo de oferecer a mais alta qualidade em todos os aspectos de seu negócio, a Companhia investiu mais de R$ 300,3 milhões no período de 1º de janeiro de 2018 a 30 de junho de 2021 para construir sua própria plataforma verticalmente integrada de produção, distribuição e logística. O centro desta plataforma é Cozinha Central com mais de 32 mil metros quadrados, que emprega aproximadamente 500 pessoas, produzindo e fornecendo praticamente todos os alimentos consumidos em nos restaurantes da Companhia. Este modelo único oferece vários benefícios, tanto em termos de experiência no restaurante para os clientes, quanto para a performance financeira da Companhia, incluindo:

- o oferecimento de uma alta consistência nos produtos ofertados, o que minimiza a variabilidade na experiência do cliente;
- cozinhas menores e mais eficientes, com menor quantidade de funcionários nos nossos restaurantes;
- a rápida inovação do cardápio, com menor complexidade operacional; e
- redução de custos e gastos com salários, permitindo maiores níveis de rentabilidade se comparado ao apresentado nas redes de restaurantes no Brasil, que normalmente não operam com produção e centralizada.

Possuir sua própria cadeia de abastecimento permite que a Companhia mantenha a consistência de padrão excepcional de qualidade da sua comida. Por exemplo, seus hambúrgueres são feitos com mistura proprietária de carnes nobres e gordura, que garantem o padrão de qualidade e sabor dos hambúrgueres do Grupo Madero. O pão é assado fresco diariamente de acordo com as especificações da Companhia, o bacon e linguiça são defumados em na Cozinha Central, para garantir o sabor perfeito e a maionese sempre segue a receita caseira da avó do Chef Junior. Adicionalmente, as operações centralizadas de distribuição e logística simplificam a abertura de restaurantes, permitindo o abastecimento dos restaurantes com produtos frescos e a manutenção da alta qualidade dos produtos ao longo da cadeia de distribuição. Os altos volumes permitem que a Companhia automatizasse os processos, ao mesmo tempo em que manteve a qualidade de uma comida caseira. A Companhia acredita que sua plataforma verticalmente integrada tem a capacidade de garantir a produção dos principais produtos que são servimos nos restaurantes, tanto para os restaurantes existentes quanto para os novos restaurantes que a Companhia pretende inaugurar até junho de 2024.

Equipe Madero

A fim de oferecer um serviço excepcional e consistente aos clientes, a Companhia fornece aos mais de 5.000 funcionários dos restaurantes (de um total de aproximadamente 6.700 funcionários em todo o Grupo Madero) um pacote único de benefícios, incluindo moradias próximas aos restaurantes onde trabalham, três refeições diárias preparadas na Cozinha Central sob a supervisão de um nutricionista, cobertura médica e treinamento intensivo no trabalho. Devido ao abrangente programa de treinamento, a Companhia é capaz de contratar um grupo mais amplo de candidatos que podem ter menos experiência e treinamento prévio. O compromisso com os funcionários dos restaurantes tem historicamente mantido uma baixa rotatividade, se comparado aos dados disponíveis da indústria de restaurantes, registrando apenas 30,5% em 2019, durante o período pré pandemia. Nos últimos 12 meses de junho de 2021 a rotatividade foi de 21,8% nos funcionários dos restaurantes da Companhia. Além disso, a curta distância entre a moradia dos funcionários e seu local de trabalho, permite otimizar os turnos dos funcionários. Isto, por sua vez, possibilita empregar menos pessoas nos restaurantes, pagar-lhes salários melhores e reduzir as despesas de treinamento e condução. Este programa de benefícios e o alto nível de retenção de funcionários permite que a Companhia desenvolva, dentro de todos os níveis da organização, consistência em serviços de alta qualidade aos clientes, à medida em que a Companhia cresce e emprega funcionários em novos restaurantes.

Com a pandemia da COVID-19, a Companhia permaneceu comprometida com os funcionários. Dada a redução da capacidade dos restaurantes e do horário de funcionamento, a Companhia tomou a difícil decisão de reduzir uma parcela do seu quadro de funcionários a partir de 1º de abril de 2020. Paralelamente, iniciou-se um programa chamado "Tamo Junto", no qual foram identificados os funcionários de alto desempenho que a Companhia pretendia readmitir quando os restaurantes reabrissem. O programa "Tamo Junto" forneceu a alguns funcionários afetados pela pandemia pagamentos mensais de auxílio, promoveu videoconferências semanais com a gerência e ofereceu treinamento em hospitalidade e cursos de idiomas estrangeiros. Este programa terminou em outubro de 2020, depois que a Companhia pode recontratar todos os funcionários participantes que desejaram retornar ao Madero.

Tecnologia Madero

A Companhia investe muito em tecnologia nos restaurantes para permitir uma experiência mais atraente e agradável aos clientes. Todos os pedidos no Madero Steak House são registrados em *tablets* (portados pelo pessoal de atendimento). Já na rede Jeronimo e Madero Container, o atendimento é todo feito por totens eletrônicos, onde o cliente seleciona os itens que vai consumir e efetua o pagamento diretamente nos mesmos, e seu único contato com os atendentes é na retirada do pedido no balcão. Esta tecnologia voltada para o consumidor proporciona pedidos rápidos e fáceis, elimina as ineficiências associadas com

um caixa e um sistema manual de ponto de venda e reduz o desperdício na cozinha. Quando os pedidos são feitos por meio de *tablets* ou totens, o sistema transfere o pedido diretamente para os displays eletrônicos de cozinha, ou KDSs. Em todo o grupo Madero, há apenas um chef - Chef Junior - e suas instruções são entregues através dos KDSs, para orientar os funcionários em cada etapa do processo de preparação, garantindo o controle de qualidade e a consistência dos produtos. Os investimentos em tecnologia permitiram que a Companhia alcançasse com eficiência seus clientes, além de nossas lojas físicas, e expandir os canais em que operam. Antes do início da pandemia da COVID-19, o serviço de entrega só estava disponível em um número seleto de restaurantes Jeronimo. Com o fechamento temporário dos restaurantes, como resultado da pandemia da COVID-19, a implementação do serviço de entrega em todo o sistema de restaurantes foi acelerada, e no final de junho de 2021, todos os restaurantes onde era conveniente oferecer o serviço de *delivery*, possuíam este serviço. A Companhia criou e introduziu simultaneamente um novo aplicativo móvel Madero, alavancando a interface do aplicativo Jeronimo já existente, para desenvolver um processo eficiente de pedidos e entregas. Em todos os formatos de restaurantes, os pedidos são feitos através dos aplicativos ou de aplicativos de terceiros, e os alimentos são entregues por serviços de entrega contratados, a fim de manter os padrões de alta qualidade da Companhia. Estes pedidos também são transferidos direto aos KDSs, integrando os pedidos através das plataformas eletrônicas à cozinha dos restaurantes. Atualmente, Companhia está desenvolvendo um aplicativo único do Grupo Madero, multimarcas, que, além de permitir ao cliente efetuar os pedidos em qualquer restaurante Madero, Jeronimo e da nova marca Madero Chicken, que atualmente está em seu estágio inicial, integrará o programa de fidelidade da Companhia, bem como será uma importante ferramenta de inteligência de relacionamento com o cliente.

Racionalizando suas operações com tecnologia, a Companhia aumentou a capacidade de produção geral da sua cozinha central, com destaque para a produção de pães e hambúrgueres. Também elevaram o rendimento em horários de pico, o que é fundamental para garantir que a Companhia cumpra todos os pedidos recebidos. A tecnologia que conecta o consumidor à cozinha diferencia a experiência dos clientes, o que a Companhia acredita ter ajudado a impulsionar a rentabilidade dos nossos restaurantes.

Desafios da Companhia no período de pandemia

Desde março de 2020, o mundo está enfrentando a pandemia COVID-19, que tem tido impacto relevante na indústria de restaurantes. A Companhia adotou ações imediatas em seus restaurantes e na Cozinha Central, com o objetivo de garantir a segurança de seus colaboradores e clientes, readequar as operações e instituir regras ainda mais rígidas de segurança sanitária. Como resultado dos fechamentos dos shoppings impostos pelo governo, redução nas horas de operação, e declínio no tráfego em toda a indústria de restaurantes, as vendas declinaram significantemente no início da pandemia. Como consequência, foi desenvolvida uma plataforma de *take-away* e *delivery* em praticamente todos os restaurantes da Companhia, formato que era adotado, antes da pandemia, em poucas unidades dos

restaurantes. Com o relaxamento gradual das medidas restritivas a partir de julho de 2020, as vendas voltaram a melhorar gradativamente em relação ao início da pandemia, estando praticamente todos os restaurantes abertos, operando com capacidade reduzida desde então. Ao final de fevereiro de 2021, com o agravamento da segunda onda da pandemia COVID19, os restaurantes voltaram a sofrer fortes restrições e ficaram assim até a segunda quinzena de abril, quando começaram o processo gradual de abertura de algumas unidades. Desde então, a Companhia verificou melhoria contínua em suas receitas, mesmo operando com a capacidade reduzida em muitas praças, além da consolidação das suas plataformas de *take-away*, *delivery* e *drive-thru*.

Crescimento do mercado de foodservice no Brasil

A indústria de restaurantes no Brasil apresenta grande atratividade, com grandes oportunidades com rápido crescimento. De acordo com o Fundo Monetário Internacional, FMI, o Brasil tem a quinta maior população e a sexta maior economia do mundo, com 211,4 milhões de pessoas e um PIB de US$ 1,36 trilhão em 2020. As vendas totais da indústria de *foodservice* foram de R$ 300 bilhões em 2020, com expectativa que atinja aproximadamente R$ 562 bilhões até 2025, o que representa um crescimento anual médio de 13,4% de 2020 a 2025, impulsionado pela recuperação pós-pandemia e aumento de volume e preço, de acordo com a Euromonitor International. O mercado de redes de restaurantes também tem capacidade significativa de expansão, visto que as redes de restaurantes representam atualmente uma pequena parte da indústria de *foodservice* no Brasil, representando apenas aproximadamente 9% das vendas de restaurantes em comparação com aproximadamente 61% das vendas nos Estados Unidos em 2020. Para mais informações relacionadas à indústria de *foodservice*, checar a seção 7.3 deste Formulário de Referência.

Pontos Fortes

Os ingredientes que tornam o Grupo Madero especial

Um foco incansável na qualidade *impulsiona o modelo único de negócios da Companhia.* Acreditamos que serve a melhor comida e proporciona a melhor experiência a seus clientes durante cada visita a seus restaurantes. A Companhia nunca abre mão da qualidade e se esforça para entregar cada refeição como se o próprio Chef Junior a cozinhasse.

Nossa comida. A Companhia é dono da cadeia de fornecimento de seus restaurantes porque está comprometida com a entrega de alimentos de qualidade superior. A carne é totalmente natural, praticamente toda alface e tomate são comprados de fazendas orgânicas no Brasil, e não são adicionados conservantes aos alimentos servidos pela Companhia. A Companhia mistura sua própria carne de hambúrguer para combinar com a mistura criada pelo Chef Junior, defuma seu próprio bacon e linguiça

para garantir o sabor perfeito, assa seu próprio pão diariamente para garantir o frescor, e prepara sua maionese usando uma receita familiar. Os ingredientes utilizados pela Companhia são cuidadosamente transportados para todos os restaurantes por meio de uma extensa rede de distribuição própria, incluindo uma frota de mais de 50 caminhões com capacidade refrigerada, congelada e seca.

A experiência do Grupo Madero. A Companhia acredita que alimentos de alta qualidade são melhor apreciados em um restaurante com ambiente moderno e atraente, assim a Companhia investe pesadamente para garantir uma experiência diferenciada. Oferecer uma experiência de restaurante superior é um princípio da missão da Companhia e se estende ao aspecto e sensação de todos os seus restaurantes. Os restaurantes da Companhia são projetados e construídos por equipes internas de design, arquitetura e engenharia, que garantem uma atmosfera padronizada em cada novo restaurante. Os funcionários recebem um extenso treinamento no trabalho - começando com uma introdução formal em na sede em Curitiba e continuando com 21 a 120 dias de instrução imersiva, dependendo de sua função. A preparação de alimentos e a experiência do cliente para todos os restaurantes são monitorados por uma equipe de controle de qualidade centralizada com transmissão de vídeo ao vivo, com aproximadamente 14 câmeras em cada restaurante. Além disso, membros da equipe central, juntamente com os mais de 50 inspetores de campo, visitam cada restaurante pelo menos a cada duas semanas para ajudar a garantir que os padrões da Companhia de qualidade de alimentos, limpeza e experiência do cliente sejam sempre mantidos. Acreditamos que o cumprimento da promessa de oferecer os melhores alimentos produzidos com os ingredientes da mais alta qualidade em um ambiente seguro e atraente em todos os restaurantes da Companhia, permite oferecer uma experiência consistente tanto para os clientes que frequentam as lojas físicas quanto para os que recebem os alimentos no formato de *delivery, take-away* e *drive-thru*, impulsionando a fidelidade e aumentando as vendas.

A partir de março de 2020, foram adotadas medidas de segurança adicionais destinadas a garantir a saúde dos funcionários e clientes, incluindo:

- aumento do número de protocolos de limpeza em toda a cadeia de fornecimento vertical e restaurantes;
- exigência de máscaras e luvas para todo o pessoal dos restaurantes e da Cozinha Central;
- aumento da distância entre as mesas, em conformidade com as medidas de distanciamento social brasileiras;
- implementação da coleta sem contato em restaurantes, mesmo para as unidades que não tenham *drive-thru*; e
- triagem de temperatura para o pessoal da Cozinha Central antes de iniciar seu turno de trabalho.

Plataforma Verticalmente Integrada nos permite manter a qualidade em escala

Construímos uma plataforma única e verticalmente integrada que promove consistência e alta qualidade em seus restaurantes, ao mesmo tempo em que permite gerenciar melhor os custos. A infraestrutura e a cadeia de abastecimento subdesenvolvidas no Brasil limitam a capacidade de muitas redes de restaurantes de escalar rapidamente. Como resultado, a Companhia investiu em sua própria cadeia de suprimentos e não depende de serviços prestados por terceiros, o que os posiciona para crescer além de sua concorrência.

A Cozinha Central foi inaugurada em junho de 2015 e cresceu para mais de 32 mil metros quadrados construídos em mais de 80 mil metros quadrados de terreno, incluindo cerca de 9 mil metros quadrados de espaço de armazenamento para todos os ingredientes dos restaurantes da Companhia. As instalações produzem praticamente todos os alimentos consumidos em nossos restaurantes da Companhia e fornecem a maioria dos suprimentos necessários da rede. Hoje, a Companhia é capaz de produzir aproximadamente 8,6 milhões de pães e 18,5 milhões de hambúrgueres por mês. O processo de fabricação da Companhia garante a consistência na qualidade dos alimentos servidos em seus restaurantes, monitorando o produto do fornecedor até a mesa. Desde janeiro de 2018, até 30 de junho de 2021, foram investidos mais de R$ 299,7 milhões para aumentar a capacidade e reduzir os custos na Cozinha Central, que agora conta com excedente de capacidade instalada que a Companhia acredita ser suficiente para abastecer sua crescente rede de restaurantes até junho de 2024.

Para conectar a Cozinha Central à crescente base de restaurantes da Companhia, foi estabelecida uma rede de serviços compartilhados de primeira classe que suporta as marcas da Companhia, incluindo controle de estoque, marketing, projeto e construção de restaurantes e funções de *back-office*. A plataforma de logística centralizada da Companhia, permite o monitoramento constantemente da localização da frota, bem como detectar potenciais problemas em tempo real. O sistema de controle de estoque rastreia o estoque de forma eficiente e permite a encomenda de suprimentos alimentares, bem como evita interrupções de fornecimento e custos desnecessários de armazenagem. Centralizar as atividades de *back-office* no escritório administrativo da Companhia em um Central de Serviços Compartilhados permite que os gerentes de restaurante e funcionários se concentrem inteiramente na otimização da experiência para nossos clientes.

Os investimentos em tecnologia ajudarão a impulsionar o crescimento futuro e a lucratividade da Companhia.

Acreditamos ter construído uma forte infraestrutura tecnológica, o que aumentou sua capacidade de oferecer qualidade consistente e crescimento lucrativo. A plataforma tecnológica, de ponta a ponta, cobre todos os aspectos do negócio da Companhia, melhorando a produção de alimentos em suas

instalações da Cozinha Central, otimizando as capacidades da rede de distribuição e criando uma experiência inigualável nos restaurantes da Companhia.

Os totens instalados em nos restaurantes Madero Container e Jeronimo e os tablets no Madero Steak House diminuem os atrasos no ponto de venda e aumentam a eficiência do pedido. Câmeras de vídeo monitoram a preparação de alimentos em todos os restaurantes, permitindo a supervisão da equipe de controle de qualidade centralizada e, assim, minimizando o desperdício e melhorando a satisfação dos clientes. Os funcionários nos bastidores, ao cozinhar, seguem um conjunto de instruções passo-a-passo, desenvolvidos pela própria Companhia, que aparecem na tela quando um cliente faz um pedido. Com esta tecnologia orientada tanto para clientes quanto para o processo produtivo e de preparação, acreditamos ter lançado as bases para fornecer qualidade consistente em escala que permitirá o crescimento contínuo.

Além disso, como os clientes procuram cada vez mais minimizar o contato em restaurantes, a Companhia acredita que estar bem posicionada com plataformas de pedidos de *tablet*, aplicativos, totens e ênfase contínua no *drive-thru* e na entrega a domicílio. A Companhia acredita que estas iniciativas continuarão a impulsionar a eficiência em seus restaurantes e difundirão confiança nos clientes e funcionários.

Aspectos econômicos robustos de cada unidade de negócio impulsionam fortes margens.

O compromisso da Companhia com os controles de qualidade e de custos impulsionou as fortes receitas brutas médias unitárias (RMUs), EBITDA e margens EBITDA a nível de restaurantes (EBITDA 4-Wall) em cada um dos conceitos adotados pela Companhia, que juntos resultaram em forte crescimento em na receita total e do EBITDA Ajustado da Companhia até 2019.

Em 2019, último ano pré-pandemia, os restaurantes Madero Steak House geraram uma RMU de R$11,0 milhões, com um custo de construção[1] de aproximadamente R$7,1 milhões, e os restaurantes Madero Container geraram uma RMU de R$4,6 milhões, com um custo de construção de aproximadamente R$4,0 milhões. No mesmo período, o EBITDA 4-Wall Ajustado do segmento Madero totalizou R$265,8 milhões, com respectiva margem de 35,7%. A marca Jeronimo também ostenta uma economia unitária atraente enquanto está em um estágio de desenvolvimento anterior aos conceitos Madero. Em 2019, os restaurantes Jeronimo geraram um RMU de R$5,3 milhões, com um custo de construção de aproximadamente R$4,3 milhões. No mesmo período, o EBITDA 4-Wall Ajustado do conceito Jeronimo totalizou R$23,7 milhões, com respectiva margem de 25,4%.

EBITDA ajustado, ex-IFRS. Conforme mencionado no MD&A, seção 10, deste formulário.
[2] Receita líquida da linha outros inclui receita com a Cozinha Central

Desde março de 2020, os restaurantes têm sido significativamente afetados pela pandemia da COVID-19. Devido às regulamentações estabelecidas desde o início da pandemia em todo o país, muitos de restaurantes estão operando com horas e capacidades reduzidas, sendo que alguns permaneceram completamente fechados em certos meses de 2020 e no início de 2021. Muitas dessas regulamentações afetaram o horário de funcionamento dos shopping centers, sendo que o conceito de Madero Steak House é baseado principalmente em shopping centers. A Companhia acredita ter sido capaz de compensar parcialmente a queda significativa do tráfego de restaurantes, expandindo as opções de *takeaway* e de delivery em todos os seus restaurantes.

Dado o significativo reconhecimento das marcas Madero no Brasil, os novos restaurantes geralmente experimentam fortes RMUs em seu primeiro ano, seguido por um modesto declínio em seu segundo ano pós-abertura. Como resultado, os novos restaurantes da Companhia normalmente atingem um nível maduro de vendas e renda operacional até o terceiro ano, com níveis de crescimento mais normalizados depois disso. Entretanto, os volumes significativos e as fortes margens da Companhia geram retornos sobre o capital investido (ROICs) atraentes. Além disso, com uma idade média de apenas três anos, substancialmente todos os restaurantes da Companhia estão em boas condições de manutenção, e, portanto, a Companhia estima que será necessário pouco investimento nos próximos anos para manter a aparência moderna dos seus restaurantes e para continuar a proporcionar fortes resultados financeiros.

Comprometimento com a Responsabilidade Ambiental e Social.

O compromisso da Companhia com a responsabilidade ambiental e social é fundamental para o seu objetivo de servir o hambúrguer que torna o mundo um lugar melhor. A Cozinha Central permite que a Companhia exerça um nível de controle maior sobre sua rede de restaurantes e minimizar seu impacto ambiental. Por exemplo, praticamente todos os tomates e alface são adquiridos de fazendas orgânicas, não são adicionados conservantes aos alimentos, e as linhas de produção automatizadas da Companhia, são projetadas não apenas para garantir qualidade e precisão nos padrões alimentares, mas também para minimizar desperdício. A Cozinha Central também está equipada com uma estação de tratamento de efluentes, que trata a água utilizada antes de devolvê-la ao solo. Consistente com o compromisso e responsabilidade social da Companhia, recentemente foram organizamos eventos para hospitais, instituições de caridade e escolas públicas. Durante a pandemia da COVID-19 os esforços sociais da Companhia foram reforçados, por meio de doações de refeições a profissionais de saúde e trabalhadores da linha de frente.

O foco na sustentabilidade também se estende aos restaurantes da Companhia. Os últimos restaurantes construídos desde o final de 2018 possuem o certificado de Liderança em Energia e Design Ambiental, ou LEED, constituindo-se na rede de restaurantes com mais certificados pelo LEED em toda a América

Latina em 2019 e 2021, de acordo com informações fornecidas pelo LEED. A Companhia também ganhou o selo *do U.S. Green Building Council*, atestando a eficiência e a integridade ambiental de cada restaurante. Com base em suas diretrizes e práticas sustentáveis, a Companhia é capaz de controlar o consumo de água e eletricidade em todos os seus restaurantes. A Companhia acredita que seu compromisso autêntico e de longa data com práticas responsáveis e sustentáveis em seu negócio, a posiciona melhor no seu mercado de atuação.

Em dezembro de 2020, foi lançada a primeira Ecoparada Madero, na Rodovia Castello Branco, no estado de São Paulo, uma das principais rodovias do país. Trata-se de um complexo gastronômico com um ambiente totalmente diferenciado, trazendo um conceito inovador para estradas do Brasil. Suas instalações são ecologicamente sustentáveis, com placas de geração de energia solar, sistema de captação de água de chuva, dispositivos para carregamento de carros elétricos, além de contar com um processo de separação de lixo orgânico que posteriormente é transformado em adubo para utilização em uma fazenda orgânica e nas plantas de nossos restaurantes.

Forte cultura organizacional com time de gestores motivados

A visão estratégica e cultura organizacional da Companhia tem sido desenvolvida e promovida por seus administradores, liderados pelo Chef Junior. A Companhia é construída sob uma cultura voltada para os colaboradores e comunidade. No Grupo Madero, colaboradores felizes trabalham para entregar comida da melhor qualidade, o que é um dos principais direcionadores do forte crescimento da Companhia. A Companhia acredita que são os seus colaboradores que fazem do Grupo Madero o que ele é hoje. A cultura do Grupo Madero é única se comparada aos seus competidores porque o senso de comunidade é reforçado diariamente, por exemplo, Chef Junior tem divulgado o número do seu celular pessoal nas embalagens das refeições dos funcionários, de forma que os mesmos possam ligar diretamente para ele, sem que haja filtro prévio em seus feedbacks. A Companhia oferece benefícios aos seus colaboradores, com o objetivo de que sejam bem sucedidos, felizes e saudáveis, além disso, a Companhia acredita ser imensamente importante apoiar as comunidades nas quais opera.

O experiente time de gestores da Companhia agiu prontamente no início da pandemia COVID-19 no Brasil. Foram adotadas diversas ações para reduzir as despesas corporativas, incluindo cortar os salários do CEO e CFO em 70%. Temporariamente, foram desligamos alguns funcionários e colaboradores e suspensas as construções de novos restaurantes, porém a Companhia se manteve engajada com os colaboradores que foram afetados pela crise, por meio do programa “Tamo Junto”, conforme já mencionado anteriormente.

A liderança da Companhia tem vasta experiência na indústria de alimentos, bebidas e commodities. A estrutura de liderança da Companhia possui várias camadas, garantindo a continuidade de execução de

sua estratégia, por meio do treinamento de líderes familiarizados com sua estratégia e fortalezas. O fundador, Chef Junior, possui uma parte significativa das ações da Companhia, e os principais administradores da Companhia também possuem ações e assim estão alinhados com o contínuo sucesso de longo prazo do Grupo Madero.

Atualmente temos um plano de opções com o objetivo de manter o alinhamento entre os sócios do Grupo Madero e os executivos e administradores da Companhia, retendo pessoas chave para nosso crescimento e rentabilidade. O plano outorgado define que até 2,37% das ações da Companhia, de acordo com o capital social de 30 de junho de 2021, podem ser distribuídos para funcionários selecionados do grupo, abrangendo até alguns colaboradores a nível de gerência. Até a presente data foram outorgados aproximadamente 1,70% do total, que serão exercíveis em até 20% ao ano após a oferta, com um lock-up de 6 meses.

Estratégia

Plano da Companhia para aumentar as receitas e os lucros: Estamos orgulhosos de sua capacidade de oferecer a melhor experiência em restaurantes e comida de qualidade, enquanto impulsiona um forte crescimento sustentável da receita, e continua focada em continuar este histórico de sucesso. A Companhia acredita estar bem posicionada para capitalizar as tendências favoráveis do setor e seu posicionamento competitivo único, executando uma série de iniciativas estratégicas chave.

Continuar a crescer a rede de Restaurantes Madero por meio do Madero Steak House e do Madero Container: A marca Madero cresceu de um único restaurante em 2005 para 157 restaurantes em todo o Brasil em 30 de junho de 2021. O forte crescimento dos restaurantes durante este período demonstra ao sucesso de modelo de negócios da Companhia entre diferentes cidades e estados e o apelo em massa a diferentes demografias. Apesar do forte desempenho da Companhia em todas as áreas geográficas, o Madero ainda está fragmentado em várias regiões do Brasil. Desta forma, a Companhia planeja priorizar estas regiões para uma expansão a curto prazo. Acreditamos que há um espaço significativo ainda a ser ocupado pela marca Madero, com potencial para estabelecer mais de 400 restaurantes em ambos os conceitos ao longo dos próximos 10 anos, com base em estimativas gerenciais.

Acelerar significativamente o crescimento do Jeronimo: Recentemente a Companhia acelerou a expansão da marca Jeronimo, aumentando rapidamente o número de restaurantes, de 1 em 2017 para 74 em 30 de junho de 2021. O conceito Jeronimo oferece um novo cenário de *fast-casual* centrado em tecnologia que se dirige a um público-alvo mais amplo no Brasil, com um ticket médio mais baixo, sendo que o conceito Jeronimo Track também oferece locais de *drive-thru* convenientes. O uso do *drive-thru* já estava crescendo rapidamente antes do início da pandemia da COVID-19 e este crescimento foi ainda

mais acelerado como resultado da pandemia. Dadas as características da marca Jeronimo, a Companhia acredita que ela apresenta a oportunidade mais significativa de crescimento em toda a sua plataforma. Com base em estimativas da administração, a Companhia acredita que tem o potencial de abrir 700 restaurantes Jeronimo em todo o Brasil durante os próximos 10 anos. Para cada novo restaurante em potencial que é considerado em ambas as marcas, é aplicado um rigoroso planejamento e análise para ajudar a atingir a lucratividade alvo da Companhia.

Impulsionar o crescimento das vendas nos mesmos restaurantes: o objetivo da Companhia é aumentar a frequência e o ticket médio de clientes existentes, bem como estender o alcance a novos clientes através de seis principais premissas:

• *Aumentar o reconhecimento das marcas da Companhia*: Desejamos que as suas marcas Madero e Jeronimo estejam no topo das opções de seus clientes. A Companhia acredita que o reconhecimento de sua marca está em um processo de evolução. A Companhia acredita que a reputação do Chef Junior no Brasil ajuda a aumentar o reconhecimento do Grupo Madero, e o crescimento de seus restaurantes em mercados novos e existentes continuará a aumentar a exposição dos clientes às suas marcas.

• *Utilizar o marketing para alcançar clientes novos e existentes*: historicamente, a Companhia alcançou um crescimento significativo em termos de receita total com gastos mínimos de marketing. Para aumentar a frequência dos clientes existentes e trazer novos clientes para os restaurantes, a Companhia planeja aumentar seus investimentos em marketing ao longo dos próximos anos. Os esforços de marketing se concentrarão em uma abordagem de mídia "always on", a fim de captar a maior parte da atenção dos clientes existentes e potenciais. Serão utilizadas campanhas em diversas mídias digitais e tradicionais que comunicarão novas ofertas e produtos, oferecerão promoções e manterão as marcas conhecidas ao longo do ano.

• *Aumentar a utilização de dados no programa de fidelidade de clientes da Companhia:* Estamos no estágio inicial de um forte programa de fidelidade de clientes, lançado em outubro de 2019, que acredita-se que irá construir e promover as marcas Madero e Jeronimo. O programa de fidelidade devolve dinheiro aos clientes mais frequentes da Companhia, dando-lhes uma porcentagem da conta como desconto em próximas visitas. Serão utilizados dados coletados para engajar a base de clientes da Companhia, para identificar os principais responsáveis pelas visitas a restaurantes, e para projetar e entregar ofertas que são importantes para os clientes. Em 30 de junho de 2021, mais de 82 mil clientes da Companhia estavam inscritos no programa de fidelidade.

• *Expandir as vendas no Happy Hour:* Acreditamos que há oportunidades significativas para gerar mais tráfego em seus restaurantes ao longo do dia. Em particular, acredita que o *happy hour* é uma parte do dia pouco aproveitada nas instalações do Madero Steak House e Madero Container, e planeja estimular o aumento do movimento por meio de campanhas de marketing direcionadas. Acreditamos que este esforço incentivará a conscientização dos clientes e conduzirá a venda de aperitivos, bebidas alcoólicas e não alcoólicas durante o *happy hour*.

• *Inovar as ofertas de menu:* A frequente inovação no cardápio da Companhia incentiva os clientes a retornar aos restaurantes da Companhia para desfrutar de novas ofertas. Em cada uma de suas marcas, a Companhia procura regularmente oportunidades para melhorar o cardápio, introduzindo mudanças, pelo menos, trimestralmente. Além disso, recentemente a Companhia passou a disponibilizar no formato de *delivery* alguns ingredientes e produtos acessórios do Madero (por exemplo, hambúrgueres, linguiça, pratos prontos, pães, maionese, etc.), que está impulsionando as vendas com mudanças mínimas em sua cadeia de fornecimento ou planejamento de estoque. Isto permite que os clientes desfrutem da comida do Madero no conforto de suas próprias casas.

• *Mais locais de drive-thru*: antes da pandemia da COVID-19, as pistas de *drive-thru* só estavam disponíveis em alguns restaurantes selecionados do Jeronimo Track. Com as constantes mudanças no comportamento do consumidor como resultado do início da pandemia da COVID-19, a Companhia entendeu que as experiências sem contato em restaurantes serão importantes para o crescimento, e enxerga o *drive-thru* como uma oportunidade estratégica. A Companhia começou a testar uma segunda pista *drive-thru* nos restaurantes Jeronimo Track e espera acrescentar mais locais *drive-thru* nos próximos anos, que também podem estar presentes em outras marcas do grupo.

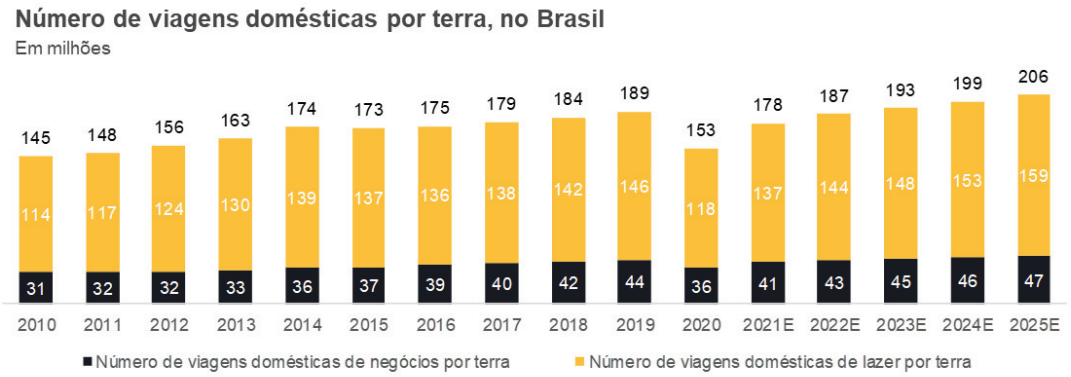
Expandir o delivery em todas as marcas. O consumo fora do dos restaurantes continuará a ser uma opção importante para nossa base de clientes. Espera-se que a entrega de alimentos em casa no Brasil seja um mercado de R$109,0 bilhões em 2020 (crescimento de 21,1% em relação a 2019), representando 36% do setor de *food service*, com previsão para atingir R$ 139,6 bilhões até 2025, representando um crescimento de 28%, de acordo com a Euromonitor International. A Companhia acredita que o delivery pode impulsionar um crescimento significativo em cada uma de suas marcas no futuro. Adicionalmente, a Companhia acredita que suas campanhas de marketing direcionadas aumentarão a conscientização do formato de delivery e construirão um forte fluxo de receita de entrega. Em outubro de 2019, a Companhia começou a oferecer serviços de entrega de alimentos em várias cidades por meio de um fornecedor terceirizado apenas em alguns restaurantes Jeronimo. Como resultado da pandemia da COVID-19, foi necessário acelerar significativamente a implementação de opções de entrega de alimentos em nossos restaurantes, sendo que, em 30 de junho de 2021, o *delivery*

estava presente em todos os restaurantes da rede da Companhia em que é conveniente oferecer este serviço. A implementação do aplicativo e plataforma de entrega própria da Companhia também foi acelerada, tanto para o Madero quanto para o Jeronimo. Em 2020, a entrega representou 26,9% da receita bruta dos restaurantes e 33,8% nos seis meses findos em 30 de junho de 2021, tendo em vista que as restrições causadas pelo COVID-19 afetaram o volume de vendas nos restaurantes. No futuro, acreditamos que a entrega representará aproximadamente 15% da receita da Companhia, considerando a volta do atendimento presencial em 100% dos restaurantes do Grupo, aumentando as vendas tanto nos restaurantes quando via *delivery*. A este respeito, as despesas de entrega reduziram inicialmente as margens de lucro da Companhia; entretanto, como o tamanho e a escala de sua plataforma de entrega continuou a aumentar, a Companhia acredita que isto permitiu o desenvolvimento de um espaço subaproveitado existente, ao mesmo tempo em que as margens foram melhoradas, o que beneficiou a Companhia por meio de economias de escala.

Alavancar os investimentos recentes na cadeia de fornecimento e tecnologia para expandir as margens. A Companhia acredita que sua plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada permitirá aumentar seus lucros. Nos últimos três anos, foram feitos investimentos significativos em na Cozinha Central, rede de distribuição, tecnologia e outros serviços compartilhados, que serão alavancados na base de lojas nos próximos anos. A Companhia tem uma capacidade instalada excedente incorporada em sua cadeia de fornecimento para suportar a abertura de novos restaurantes e aumento da demanda. Além disso, a Companhia acredita que seu modelo único reduziu a complexidade operacional em toda a rede do Grupo Madero, permitindo escalar com eficiência. De acordo com suas estimativas, a Companhia acredita que sua capacidade instalada atual será suficiente para suportar a crescente rede de restaurantes até junho de 2024.

Em 2019, aumentamos nossa capacidade e expandiu significativamente a produção da Cozinha Central, inclusive através de investimentos na produção automatizada de pão e hambúrgueres, uma instalação de produção de carne defumada, e em 2020 e 2021 foi ampliada a armazenagem automatizada a frio e congelada. Estes investimentos aumentaram a capacidade de produção de pães para 8,6 milhões de pães por mês, ao mesmo tempo em que permitiram manter de forma consistente a capacidade instalada de produção de hambúrgueres em aproximadamente 18,5 milhões de unidades de hambúrgueres por mês, devido a melhorias e novas máquinas instaladas na Cozinha Central. O crescimento de restaurantes da Companhia, assim como o crescimento de suas vendas nos mesmos restaurantes, permitirá alavancar totalmente os investimentos fixos da Companhia, impulsionando o aumento da lucratividade e margens mais altas nos níveis corporativo e de restaurantes. A Companhia também avalia constantemente novas oportunidades para alavancar sua plataforma verticalmente integrada existente e a força da marca Grupo Madero, seja através de novas marcas, conceitos ou locais, para nos permitir estender seu alcance a um público ainda mais amplo.

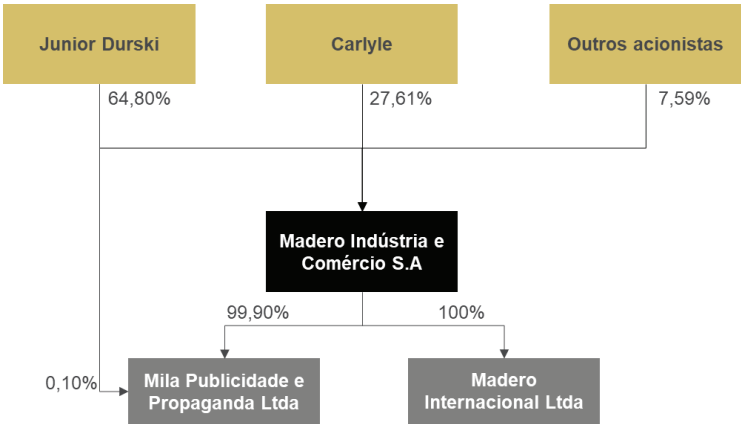
Expandir por meio de novas operações e marcas, aproveitando as sinergias da plataforma verticalmente integrada da Companhia. Somos uma empresa de restaurantes multimarcas e a sua plataforma verticalizada permite lançar e retirar novas marcas sem grandes investimentos. Com o *know-how* adquirido na introdução de novas marcas, que posteriormente se tornaram relevantes para a receita da Companhia, como foi o caso do Madero Container e do Jeronimo. A Companhia entende que está bem posicionada para continuar a expandir com novos conceitos, a exemplo da Ecoparada Madero, inaugurada em dezembro de 2020, que se trata de um complexo gastronômico ecologicamente sustentável inovador nas rodovias brasileiras, com 6 diferentes operações proprietárias, incluindo as novas marcas Madero Chicken, Madero Café e Empório Madero, sendo que cada uma, por si só, representam avenidas potenciais de crescimento nos médio e longo prazos. Com base em estimativas da administração, acreditamos que temos o potencial de abrir 100 Ecoparadas em todo o Brasil durante os próximos 10 anos.



Fonte: Companhia com base em Euromonitor International Limited, Travel in Brazil 2021, vendas formais ao consumidor final incluindo impostos, em termos correntes, moeda local.

Estrutura Societária

A estrutura societária atual da Companhia é a seguinte[2]:



Em janeiro de 2019, recebemos investimento de R$ 700 milhões do Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia. Desde o investimento feito pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, os integrantes indicados pelo Carlyle para o nosso Conselho de Administração têm contribuido para o desenvolvimento de nossa estratégia comercial, para a adoção de práticas de governança corporativa aprimoradas e para a melhoria de nossos controles internos. Tais conselheiros indicados pelo Carlyle também têm sido fundamentais para nos ajudar a atrair novos talentos gerenciais, alavancando sua rede e sua marca para recrutar executivos experientes para

[2] Outros acionistas incluem: Ariel Leonardo Szwarc, Rafael de Oliveira Mello, Nicolas Raymond Gorguet, Adriano Urbanski, Kethlen Ribas Durski e Murilo Piloto.

preencher funções-chave na empresa. Em conjunto, as contribuições de tais conselheiros indicados pelo Carlyle melhoraram nossos resultados financeiros e nos posicionaram favoravelmente para realizar um crescimento a longo prazo.

Eventos Recentes

Empréstimos e ações relacionadas resultantes da COVID-19

Em resposta à incerteza resultante do surto da COVID-19, a Companhia celebrou certos acordos de empréstimo e emitiu debêntures para proporcionar liquidez adicional, tendo captado aproximadamente o valor líquido de R$ 659,0 milhões de financiamento desde 31 de dezembro de 2019 até 30 de junho de 2021, cujas amortizações ocorrem entre julho de 2022 e novembro de 2024. Para maiores informações sobre esse endividamento, veja item 10.1 f) do Formulário de Referência.

RESULTADO OPERACIONAL

(R$ mil, exceto %)	30 junho de 2021	AV	30 junho de 2020	AV	AH
Receita líquida	**468.617**	**100,00%**	**340.626**	**100,00%**	**37,6%**
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	-158.247	-33,77%	-120.419	-35,35%	31,4%
Lucro bruto	**310.370**	**66,23%**	**220.207**	**64,65%**	**40,9%**
Receitas (despesas) operacionais	**-335.211**	**-71,53%**	**-288.385**	**-84,66%**	**16,2%**
Despesas com restaurantes e vendas	-275.975	-58,89%	-219.557	-64,46%	25,7%
Despesas gerais e administrativas	-62.649	-13,37%	-59.681	-17,52%	5,0%
Outras receitas (despesas), líquidas	3.413	0,73%	-9.147	-2,69%	-137,3%
Lucro antes do resultado financeiro e tributos	**-24.841**	**-5,30%**	**-68.178**	**-20,02%**	**-63,6%**
Resultado financeiro, líquido	**-65.184**	**-13,91%**	**-40.612**	**-11,92%**	**60,5%**
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	**-90.025**	**-19,21%**	**-108.790**	**-31,94%**	**-17,2%**
Imposto de renda e contribuição social	-	0,00%	-86.306	-25,34%	100,0%
Prejuízo líquido do período	**-90.025**	**-19,21%**	**-195.096**	**-57,28%**	**-53,9%**

Receita Líquida

A receita líquida da Companhia no período findo em 30 de junho de 2021 aumentou R$127,8 milhões, ou 37,6%, em relação ao mesmo período de 2020, passando de R$340,6 milhões no período findo em 30 de junho de 2020 para R$468,6 milhões no período findo em 30 de junho de 2021. O aumento da Receita Líquida deveu-se ao fato de a Companhia ter se adaptado às mudanças decorrente dos desdobramentos da COVID-19 no setor que atua, aumentando a disponibilidade de entrega para todos os restaurantes nos quais é conveniente ter esse serviço, bem como adotando o modelo de take-away, em que o cliente faz o seu pedido e o retira fisicamente, sem necessidade de entrar no estabelecimento, consequentemente mudando o foco nos esforços de marketing da Companhia. Também influenciou essa tendência o fato de os restaurantes permaneceram fechados por um período menor se comparado aos mesmos meses de 2020, em razão dos desdobramentos da COVID-19, bem como pela base maior de restaurantes, em conjunto ao aumento de tráfego de clientes nos conceitos de Madero Container e Jeronimo que possibilitou a Companhia a adotar maiores preços médios praticados.

Custo dos produtos e mercadorias vendidos

O custo dos produtos e mercadorias vendidos da Companhia aumentaram 31,4%, ou R$37,8 milhões passando de R$ 120,4 milhões no período findo em 30 de junho de 2020 para R$ 158,2 milhões no mesmo período de 2021.

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas aumentaram de R$ 2,9 milhões ou 5,0%, passando de R$ 59,7 milhões no período findo em 30 de junho de 2020 para R$ 62,6 milhões no mesmo período de 2021.

Despesas com restaurantes e vendas

As despesas com restaurantes e vendas da Companhia aumentaram R$ 56,4 milhões ou 25,7%, passando de R$219,6 milhões no período findo em 30 de junho de 2020 para R$276,0 no mesmo período de 2021 em função principalmente do aumento de custos e receitas com delivery.

Resultado financeiro líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia aumentou em R$24,6 milhões, passando de uma despesa de R$40,6 milhões no período de 30 de junho de 2020 para uma despesa de R$65,2 milhões no período findo em 30 de junho de 2021 em função do maior nível de endividamento no período.

Prejuízo líquido do período

O prejuízo líquido da Companhia reduziu R$105,0 milhões, ou -53,9%, passando de R$195,0 milhões em 30 de junho de 2020 para R$90,0 milhões em 2021, em razão dos fatores acima expostos.

BALANÇO PATRIMONIAL – ATIVO

(R$ mil, exceto %)	Em 30 de junho de 2021	AV	Em 31 de dezembro de 2020	AV	AH
Ativo					
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	12.592	0,6%	37.520	1,98%	-66,4%
Aplicações financeiras	63.517	3,0%	15.130	0,80%	319,8%
Contas a receber de clientes	52.118	2,5%	41.892	2,21%	24,4%
Estoques	66.051	3,1%	58.216	3,07%	13,5%
Impostos a recuperar	2.108	0,1%	19.626	1,03%	-89,3%

Outros ativos	15.951	0,8%	18.648	0,98%	-14,5%
Total do ativo circulante	**212.337**	**10,1%**	**191.032**	**10,06%**	**11,2%**
Não circulante					
Outros ativos	690	0,0%	682	0,04%	1,2%
Ativos de direito de uso	572.213	27,3%	530.316	27,94%	7,9%
Imobilizado	1.247.163	59,4%	1.110.107	58,49%	12,3%
Intangível	66.637	3,2%	65.872	3,47%	1,2%
Total do ativo não circulante	**1.886.703**	**89,9%**	**1.706.977**	**89,94%**	**10,5%**
Total do ativo	**2.099.040**	**100,0%**	**1.898.009**	**100,00%**	**10,6%**

Em 30 de junho de 2021, o total do ativo da Companhia apresentou um crescimento de 10,6% ou R$201,0 milhões em relação a 31 de dezembro de 2020.

Ativo circulante

O ativo circulante da Companhia teve um aumento de R$21,3 milhões, passando de R$191,0 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R$212,3 milhões em 30 de junho de 2021.

Este aumento ocorreu principalmente em virtude da melhor posição de caixa e equivalentes de caixa devido no período .

Ativo não circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou R$179,7 milhões, ou 11,2%, passando de R$1.707,0 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R$1.886,7 milhões em 30 de junho de 2021 em função do investimento na expansão da rede de restaurantes, realizado pela Companhia e os investimentos realizados na expansão da Cozinha Central.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

(R$ mil, exceto %)	Em 30 de junho de 2021	AV	Em 31 de dezembro de 2020	AV	AH
Passivo e patrimônio líquido					
Circulante					
Fornecedores	79.951	3,8%	138.775	7,3%	-42,4%
Empréstimos e financiamentos	255.009	12,1%	349.136	18,4%	-27,0%
Obrigações sociais	70.777	3,4%	60.241	3,2%	17,5%
Obrigações tributárias	24.539	1,2%	22.760	1,2%	7,8%
Receita diferida	4.361	0,2%	5.615	0,3%	-22,3%
Outras obrigações	39.987	1,9%	36.180	1,9%	10,5%
Passivos de arrendamento	75.098	3,6%	71.209	3,8%	5,5%
Total do passivo circulante	**549.722**	**26,2%**	**683.916**	**36,0%**	**-19,6%**
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	734.642	35,0%	355.785	18,7%	106,5%
Obrigações sociais	15.185	0,7%	16.036	0,8%	-5,3%
Obrigações tributárias	31.752	1,5%	36.400	1,9%	-12,8%
Receita diferida	35.101	1,7%	18.058	1,0%	94,4%
Provisão para contingências	8.341	0,4%	9.490	0,5%	-12,1%
Outras obrigações	7.425	0,4%	17.871	0,9%	-58,5%
Passivos de arrendamento	548.425	26,1%	503.508	26,5%	8,9%
Total do passivo não circulante	**1.380.871**	**65,8%**	**957.148**	**50,4%**	**44,3%**
Total do passivo	**1.930.593**	**92,0%**	**1.641.064**	**86,5%**	**17,6%**
Total do patrimônio líquido	**168.447**	**8,0%**	**256.935**	**13,5%**	**-34,4%**
Total do passivo e do patrimônio líquido	**2.099.040**	**100,0%**	**1.897.999**	**100,0%**	**10,6%**

Em 30 de junho de 2021 o total do passivo da Companhia apresentou um crescimento de 10,6% ou R$201,0 milhões em relação a 31 de dezembro de 2020. O aumento foi influenciado pelo maior nível de financiamento com novas linhas de empréstimos contratadas no período.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

O Grupo Madero mantém como política de contratação junto aos seus auditores independentes os princípios que preservam a independência do auditor. Estes princípios consistem em: o auditor não deve auditar seu próprio trabalho; o auditor não deve exercer função gerencial na Companhia; e o auditor não deve representar legalmente a Companhia e seus interesses.

Diretoria.
Curitiba, 30 de julho de 2021

Madero Indústria e Comércio S.A. e Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Informações Trimestrais (ITR) em 30 de junho de 2021 e relatório sobre a revisão de informações trimestrais

Relatório sobre a revisão de informações trimestrais

Aos Administradores e Acionistas
Madero Indústria e Comércio S.A.

Introdução

Revisamos as informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, do Madero Indústria e Comércio S.A. ("Companhia"), contidas no Formulário de Informações Trimestrais (ITR) referente ao trimestre findo em 30 de junho de 2021, que compreendem o balanço patrimonial em 30 de junho de 2021 e as respectivas demonstrações do resultado e do resultado abrangente para os períodos de três e de seis meses findos nessa data e das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o período de seis meses findo nessa data, assim como o resumo das principais políticas contábeis e as demais notas explicativas.

A administração é responsável pela elaboração das informações contábeis intermediárias individuais de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 - Demonstração Intermediária e das informações contábeis intermediárias consolidadas de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 - Demonstração Intermediária e com a norma internacional de contabilidade IAS 34 -*Interim Financial Reporting*, emitida pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), assim como pela apresentação dessas informações de forma condizente com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários, aplicáveis à elaboração das Informações Trimestrais (ITR). Nossa responsabilidade é a de expressar uma conclusão sobre essas informações contábeis intermediárias com base em nossa revisão.

Alcance da revisão

Conduzimos nossa revisão de acordo com as normas brasileiras e internacionais de revisão de informações intermediárias (NBC TR 2410 - Revisão de Informações Intermediárias Executada pelo Auditor da Entidade e ISRE 2410 - *Review of Interim Financial Information Performed by the Independent Auditor of the Entity*, respectivamente). Uma revisão de informações intermediárias consiste na realização de indagações, principalmente às pessoas responsáveis pelos assuntos financeiros e contábeis e na aplicação de procedimentos analíticos e de outros procedimentos de revisão. O alcance de uma revisão é significativamente menor do que o de uma auditoria conduzida de acordo com as normas de auditoria e, consequentemente, não nos permitiu obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos significativos que poderiam ser identificados em uma auditoria. Portanto, não expressamos uma opinião de auditoria.

Conclusão sobre as informações intermediárias

Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que as informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas incluídas nas informações trimestrais acima referidas não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com o CPC 21 e o IAS

2

PricewaterhouseCoopers, Al. Dr. Carlos de Carvalho 417, 10º, Curitiba, PR, Brasil, 80410-180,
T: +55 (41) 3883 1600, www.pwc.com.br

Madero Indústria e Comércio S.A.

34, aplicáveis à elaboração das Informações Trimestrais - ITR, e apresentadas de forma condizente com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As informações trimestrais acima referidas incluem as demonstrações do valor adicionado (DVA), individuais e consolidadas, referentes ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins do IAS 34. Essas demonstrações foram submetidas a procedimentos de revisão executados em conjunto com a revisão das informações trimestrais, com o objetivo de concluir se elas estão conciliadas com as informações contábeis intermediárias e registros contábeis, conforme aplicável, e se sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 09 - "Demonstração do Valor Adicionado". Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que essas demonstrações do valor adicionado não foram elaboradas, em todos aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e de forma consistente em relação às informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Curitiba, 31 de julho de 2021

PricewaterhouseCoopers
Auditores Independentes
CRC 2SP000160/O-5

Carlos Alexandre Peres
Contador CRC 1SP198156/O-7

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Balanço patrimonial
(Valores expressos em milhares de reais)

		Controladora		Consolidado	
ATIVO	Nota explicativa	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	3	12.578	37.504	12.592	37.520
Aplicações financeiras	4	63.517	15.130	63.517	15.130
Contas a receber	5	52.109	41.859	52.118	41.892
Estoques	7	66.051	58.216	66.051	58.216
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	8	2.108	19.626	2.108	19.626
Outros ativos	9	15.949	18.639	15.951	18.648
Total do ativo circulante		212.312	190.973	212.337	191.022
NÃO CIRCULANTE					
Partes relacionadas	6	2.385	1.980	-	-
Outros ativos	9	690	682	690	682
Investimentos	10	413	810	-	-
Ativos de direito de uso	11	572.213	530.316	572.213	530.316
Imobilizado	12	1.244.385	1.107.329	1.247.163	1.110.107
Intangível	13	66.637	65.872	66.637	65.872
Total do ativo não circulante		1.886.723	1.706.989	1.886.703	1.706.977
TOTAL DO ATIVO		2.099.035	1.897.962	2.099.040	1.897.999

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Balanço patrimonial
(Valores expressos em milhares de reais)

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora 30/06/2021	Controladora 31/12/2020	Consolidado 30/06/2021	Consolidado 31/12/2020
CIRCULANTE					
Fornecedores	15	79.951	138.744	79.951	138.775
Empréstimos e financiamentos	16	255.009	349.136	255.009	349.136
Obrigações sociais	17	70.777	60.241	70.777	60.241
Obrigações tributárias	18	24.536	22.756	24.539	22.760
Receita diferida	19	4.361	5.615	4.361	5.615
Outras obrigações	21	39.987	36.180	39.987	36.180
Passivos de arrendamento	11	75.098	71.209	75.098	71.209
Total do passivo circulante		549.719	683.881	549.722	683.916
NÃO CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	16	734.642	355.785	734.642	355.785
Obrigações sociais	17	15.185	16.036	15.185	16.036
Obrigações tributárias	18	31.752	36.400	31.752	36.400
Receita diferida	19	35.101	18.059	35.101	18.058
Provisão para contingências	20	8.341	9.490	8.341	9.490
Outras obrigações	21	7.425	17.871	7.425	17.871
Passivos de arrendamento	11	548.425	503.508	548.425	503.508
Total do passivo não circulante		1.380.871	957.148	1.380.871	957.148
Total do passivo		1.930.590	1.641.029	1.930.593	1.641.064
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Dos acionistas controladores					
Capital social	22	722.964	722.964	722.964	722.964
Reserva de capital		42.227	40.689	42.227	40.689
Prejuízos acumulados		(596.746)	(506.720)	(596.746)	(506.720)
Patrimônio líquido dos acionistas controladores		168.445	256.933	168.445	256,933
Participação de não controladores				2	2
Total do patrimônio líquido		168.445	256.933	168.447	256.935
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		2.099.035	1.897.962	2.099.040	1.897.999

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstrações de resultados condensados para os períodos de três e de seis meses findos em 30 de junho

(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota explicativa	Controladora				Consolidado			
		30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020
		6 meses	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**
Receita operacional líquida	24	468.617	249.081	340.518	98.806	468.617	249.081	340.626	98.809
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	25	(158.247)	(81.693)	(120.419)	(41.749)	(158.247)	(81.693)	(120.419)	(41.749)
Lucro bruto		310.370	167.388	220.100	57.058	310.369	167.387	220.207	57.060
Despesas com restaurantes e vendas	25	(275.975)	(133.496)	(219.557)	(80.275)	(275.975)	(133.496)	(219.557)	(80.275)
Despesas gerais e administrativas	25	(62.258)	(35.655)	(59.006)	(28.738)	(62.649)	(35.910)	(59.681)	(29.146)
Equivalência patrimonial	10	(394)	(256)	(577)	(492)	-	-	-	-
Outros resultados operacionais	26	3.413	998	(9.147)	(9.463)	3.413	998	(9.147)	(9.463)
Prejuízo operacional		(24.844)	(1.021)	(68.188)	(61.911)	(24.842)	(1.021)	(68.178)	(61.824)
Resultado financeiro	27	(65.182)	(33.483)	(40.612)	(25.134)	(65.184)	(33.483)	(40.612)	(25.133)
Prejuízo antes do imposto de renda e contribuição social		(90.026)	(34.504)	(108.800)	(87.045)	(90.026)	(34.504)	(108.790)	(86.957)
Impostos correntes		-	-	(1.813)	(4.930)	-	-	(1.822)	(4.931)
Impostos diferidos		-	-	(84.484)	(84.484)	-	-	(84.484)	(84.484)
Imposto de renda e contribuição social		-	-	(86.297)	(89.414)	-	-	(86.306)	(89.415)
Prejuízo do período		(90.026)	(34.504)	(195.097)	(176.459)	(90.026)	(34.504)	(195.096)	(176.372)
Prejuízo por ação ordinária									
Prejuízo básico por ação (R$)		(2,84)	(1,09)	(6,15)	(5,56)	(2,84)	(1,09)	(6,15)	(5,56)
Prejuízo diluído por ação (R$)		(2,84)	(1,09)	(6,15)	(5,56)	(2,84)	(1,09)	(6,15)	(5,56)
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)		31.725	31.725	31.725	31.725	31.725	31.725	31.725	31.725
Número de ações ordinárias em circulação ajustado de acordo com o efeito de diluição (em milhares de ações)		31.725	31.725	31.725	31.725	31.725	31.725	31.725	31.725

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstrações de resultados abrangentes condensados para o período de três e seis meses findos em 30 de junho

(Valores expressos em milhares de reais)

		Controladora							Consolidado
	Nota explicativa	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020
		6 meses	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**
Prejuízo do período		(90.026)	(34.504)	(195.097)	(176.459)	(90.026)	(34.504)	(195.096)	(176.372)
Resultado abrangente do período		(90.026)	(34.504)	(195.097)	(176.459)	(90.026)	(34.504)	(195.096)	(176.372)
Atribuível a:									
Controladora						(90.026)	(34.504)	(195.096)	(176.372)

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstração condensada das mutações do patrimônio líquido
(Valores expressos em milhares de reais)

				Dos acionistas controladores		
	Capital social	Reserva de capital	Prejuízos acumulados	Atribuível a controladora	Atribuível a não controladores	Total
SALDOS EM 01 DE JANEIRO DE 2020	722.964	36.436	(257.729)	501.670	2	501.672
Pagamento baseado em ação (nota 23)	-	2.136	-	2.136	-	2.136
Prejuízo do período	-	-	(195.096)	(195.096)	-	(195.096)
SALDOS EM 30 DE JUNHO DE 2020	722.964	38.572	(452.825)	308.710	2	308.712
SALDOS EM 01 DE JANEIRO DE 2021	722.964	40.689	(506.720)	256.933	2	256.935
Pagamento baseado em ação (nota 23)	-	1.538	-	1.538	-	1.538
Prejuízo do período	-	-	(90.026)	(90.026)	-	(90.026)
SALDOS EM 30 DE JUNHO DE 2021	722.964	42.227	(596.746)	168.445	2	168.447

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstração dos fluxos de caixa condensado para o período de seis meses findos em 30 de junho

(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		30/06/2021	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2020
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social		(90.026)	(108.800)	(90.026)	(108.790)
Reconciliação do lucro líquido com o caixa obtido nas operações:					
Depreciação e amortização	11	43.381	36.647	43.381	36.647
Amortização de ativos de direito de uso	12	28.409	20.204	28.409	20.204
Descontos de passivos de arrendamentos	11	(11.355)	(12.116)	(11.355)	(12.116)
Provisão (reversão) para contingências	21	(1.149)	1.733	(1.149)	1.733
Equivalência patrimonial	11	397	577	-	-
Apropriação de receitas diferidas		(3.338)	(1.818)	(3.338)	(1.818)
Acordo não-controladores	24	1.538	2.136	1.538	2.136
Baixa de ativos de direito		-	(326)	-	(326)
Perda (ganho) na alienação de ativo imobilizado		(77)	11.617	(77)	11.617
Baixa de intangível	14	-	1.433	-	1.433
Juros incorridos sobre empréstimos	29	37.740	13.378	37.740	13.378
Juros incorridos sobre parcelamentos fiscais		1.823	1.449	1.823	1.449
Encargos sobre passivos de arrendamento	12	24.770	23.355	24.770	23.355
		32.113	(10.530)	31.716	(11.098)
(Aumento) redução de ativos operacionais:					
Contas a receber	4	(10.250)	28.332	(10.226)	28.386
Estoques	6	(7.835)	(1.012)	(7.835)	(1.012)
Imposto de renda e Contribuição social a recuperar	9	17.518	(2.259)	17.518	(2.259)
Outros ativos	10	2.282	702	2.685	1.177
Aumento (redução) de passivos operacionais:					
Fornecedores	16	(58.793)	(46.930)	(58.824)	(46.930)
Obrigações tributárias	19	(825)	(18.120)	(825)	(18.120)
Obrigações sociais	18	10.526	2.171	10.526	2.171
Receita diferida	20	150	95	150	95
Outras obrigações	22	(6.639)	3.061	(6.639)	3.061
Caixa das operações		(21.752)	(44.491)	(21.754)	(44.529)

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstração dos fluxos de caixa condensado para o período de seis meses findos em 30 de junho
(Valores expressos em milhares de reais)

Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		-	(1.822)	-	(1.822)
Pagamento de juros		(61.553)	(32.976)	(61.553)	(32.976)
		(61.553)	(34.798)	(61.553)	(34.978)
Caixa líquido aplicado nas atividades operacionais		(83.305)	(79.289)	(83.307)	(79.327)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS					
Aquisição de imobilizado	13	(155.827)	(121.312)	(155.827)	(121.312)
Baixa de imobilizado	13	777	648	777	648
Aquisição de ativos de direito		(2.000)	-	(2.000)	-
Aquisição de intangíveis	14	(7.103)	(6.357)	(7.103)	(6.357)
Investimentos financeiros		(48.387)	-	(48.387)	-
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento		(212.540)	(127.021)	(212.540)	(127.021)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS					
Captações de empréstimos	17	404.000	264.000	404.000	264.000
Pagamento de custos de transação		(16.228)	-	(16.228)	
Pagamento de empréstimos	17	(104.000)	(5.562)	(104.000)	(5.562)
Pagamento de passivos de arrendamento	12	(8.145)	(2.459)	(8.145)	(2.459)
Parcelamento de impostos		(4.708)	(546)	(4.708)	(546)
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento		270.919	255.433	270.919	255.433
AUMENTO (REDUÇÃO) LÍQUIDOS DE CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA		(24.926)	49.123	(24.928)	49.085
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	3	37.504	96.660	37.520	96.718
Caixa e equivalente de caixa no final do período	3	12.578	145.783	12.592	145.803

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstração do valor adicionado para
os períodos de seis meses findos em 30 de junho
(Valores expressos em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2020
Receitas				
Vendas de produtos e serviços e outras receitas	530.989	379.517	530.989	379.629
	530.989	379.517	530.989	379.629
Insumos adquiridos de terceiros				
Matérias-primas e produtos para revenda	(147.115)	(100.606)	(147.115)	(100.606)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(44.767)	(51.500)	(44.768)	(51.500)
	(191.882)	(152.106)	(191.883)	(152.106)
Valor adicionado bruto	339.107	227.411	339.106	227.523
Depreciação e amortização	(71.790)	(56.854)	(71.790)	(56.854)
Valor adicionado líquido produzido pela companhia	267.317	170.557	267.315	170.669
Valor adicionado recebido em transferência				
Resultado de participações em investimentos	(397)	(7.456)	(400)	(7.554)
Receitas financeiras	907	464	907	464
	510	(6.992)	507	(7.090)
Valor adicionado total a distribuir (A)	267.827	163.565	267.823	163.579
Distribuição do valor adicionado				
Despesas com pessoal				
Remuneração direta e benefícios	(188.573)	(162.647)	(188.573)	(162.647)
FGTS	(10.678)	(9.824)	(10.678)	(9.824)
Tributos				
Federais	(41.331)	(110.925)	(41.332)	(110.937)
Estaduais	(21.366)	(15.536)	(21.366)	(15.536)
Municipais	(3.878)	(2.735)	(3.878)	(2.735)

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstração do valor adicionado para
os períodos de seis meses findos em 30 de junho
(Valores expressos em milhares de reais)

Instituições financeiras e fornecedores				
Despesas financeiras	(65.523)	(40.817)	(65.524)	(40.818)
Despesas de aluguéis e arrendamentos	(26.504)	(16.179)	(26.498)	(16.179)
Acionistas				
Distribuição de lucros				
Lucros (prejuízos) Retidos	90.026	195.096	90.026	195.096
Valor adicionado total distribuído (B)	(267.827)	(163.565)	(267.823)	(163.579)

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias condensadas.

1. Informações gerais

O Madero Indústria e Comércio S.A. ("Grupo Madero" ou "Companhia") é uma empresa de capital fechado sediada na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, que tem como atividade principal a comercialização de produtos alimentícios por meio de rede própria de restaurantes, que atualmente conta com 227 restaurantes (sendo quatro franqueados independentes e 15 restaurantes franqueados pertencentes ou controlados pelo acionista controlador), distribuídos em 17 estados brasileiros e no Distrito Federal.

A emissão dessas demonstrações financeiras intermediárias condensadas foi autorizada pela administração da Companhia em 29 de julho de 2021.

Durante março de 2020, uma pandemia foi declarada pela Organização Mundial da Saúde relacionada ao surto de rápido crescimento de uma nova cepa de coronavírus ("COVID-19"). A pandemia impactou significativamente as condições econômicas no Brasil, com efeitos adversos acelerados após março e abril de 2020, conforme os governos federal, estadual e local reagiram à crise de saúde pública, criando incertezas significativas na economia brasileira e internacional. No interesse da saúde e segurança públicas, os governos estaduais e locais nas jurisdições onde os restaurantes do Grupo Madero estão localizados, exigiram o fechamento obrigatório dos restaurantes, limitações de capacidade ou outras restrições para aqueles que continuaram a operar. Em abril de 2020, a maioria dos restaurantes em operação da Companhia haviam mudado temporariamente para um modelo operacional de entrega ou retirada dos produtos no balcão, suspensão de jantar, horário modificado e redução da equipe no local. Como resultado desses movimentos, a Companhia sofreu redução significativa em suas receitas, resultados operacionais e fluxos de caixa em comparação aos demais períodos de operação. As restrições impostas ao setor de restaurantes estão mudando rapidamente e podem surgir impactos adversos adicionais para o negócio. O Grupo Madero não pode prever se, quando ou de que forma as condições em torno do COVID-19 mudarão, incluindo quaisquer restrições ou requisitos de fechamento, quando seus restaurantes serão totalmente reabertos e os níveis de pessoal para restaurantes reabertos e reengajamento do cliente com as marcas do Grupo Madero voltarão aos níveis registrados antes da pandemia.

As receitas aumentaram desde o terceiro trimestre de 2020, devido ao retorno da operação de restaurantes em horário integral durante a semana e final de semana. Entretanto, houve períodos que foram registradas quedas no faturamento devido a nova onda da pandemia e decretos de lockdown em alguns estados e municípios, com restrições de horários e dias de funcionamento dos restaurantes.

2. Base de preparação

Estas demonstrações financeiras intermediárias condensadas foram preparadas e estão sendo apresentadas de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 – (R1) Demonstração Intermediária e com a Norma Internacional de Contabilidade IAS 34 –

Interim Financial Reporting emitida pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e evidenciam todas as informações relevantes das demonstrações financeiras intermediárias, as quais estão consistentes com as utilizadas pela Administração na sua gestão.

As demonstrações financeiras intermediárias condensadas não incluem todas as notas normalmente incluídas nas demonstrações financeiras anuais. Consequentemente, essas demonstrações financeiras intermediárias condensadas devem ser lidas em conjunto com as demonstrações financeiras anuais mais recentes de 31 de dezembro de 2020, que foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), as práticas contábeis adotadas no Brasil, normas expedidas pela CVM, aplicáveis à elaboração das informações trimestrais – ITR e evidenciam todas as informações relevantes das demonstrações financeiras intermediárias, as quais estão consistentes com as utilizadas pela administração na sua gestão.

As demonstrações financeiras intermediárias condensadas foram preparadas de forma consistente com as políticas contábeis divulgadas nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2020.

2.1 Continuidade operacional

Em 30 de junho de 2021, a Companhia e suas controladas (consolidado) apresentam capital circulante líquido negativo de R$ 337.390 (31 de dezembro de 2020 – R$ 492.894). Conforme demonstrado nas notas 16 e 33, a Companhia obteve êxito nas renegociações e alongamento de suas dívidas de curto prazo, bem como obteve dos bancos credores os *waivers* necessários para os cumprimentos dos seus *covenants* sobre os empréstimos. Adicionalmente, a receita operacional líquida, apresentou sensível aumento em relação ao mesmo período do ano anterior, o que indica uma retomada das operações com o arrefecimento dos reflexos da pandemia do Covid 19.

A liquidez disponível da Companhia, considerando a geração de caixa adicional projetada para as operações nos próximos doze meses, mostra-se suficiente para pagar o total das obrigações de dívida até 30 de junho de 2022, antes ou na data de vencimento.

A administração avalia constantemente quaisquer condições ou eventos que poderiam levantar dúvidas sobra a capacidade da Companhia de honrar seus compromissos a partir de julho de 2022.

2.2 POLÍTICAS CONTÁBEIS SIGNIFICATIVAS

Não houve mudanças significativas nas políticas contábeis da Companhia em relação às divulgadas nas demonstrações financeiras anuais mais recentes de 31 de dezembro de 2020.

Novas normas e interpretações contábeis foram publicadas ou estão em processo de alteração e entrarão em vigor nos próximos anos; entretanto, de acordo com a avaliação da Companhia, não se espera nenhum impacto material decorrente de sua adoção.

3. Caixa e equivalentes de caixa

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2021
Caixa	1.281	1.231	1.281	1.231
Saldos bancários	7.287	1.615	7.301	1.631
Equivalentes de caixa (a)	4.010	34.658	4.010	34.658
	12.578	37.504	12.592	37.520

a) O saldo de equivalentes de caixa refere-se a aplicações financeiras realizadas pela Companhia que em 30 de junho de 2021 totalizaram no montante de R$ 4.010 em operações compromissadas (R$29.000 em 31 de dezembro de 2020). Em 31 de dezembro de 2020 haviam aplicações em CDB (Certificado de Depósito Bancário), no montante de R$ 5.658. O saldo de equivalentes de caixa é remunerado com base na taxa CDI.

4. Aplicações financeiras

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Aplicações financeiras	63.517	15.130	63.517	15.130
	63.517	15.130	63.517	15.130

O saldo das aplicações financeiras refere-se a aplicações em letras financeiras no montante de R$ 9.461 em 30 de junho 2021 (R$ 5.029 em 31 de dezembro de 2020) e aplicações em CDB (Certificado de Depósito Bancário) no montante de R$ 54.055 em 30 de junho de 2021 (R$ 10.101 em 31 de dezembro de 2020). As aplicações em CDB estão vinculadas a cláusulas de garantias de contratos de empréstimos que determinam que a Companhia deve manter os valores aplicados nesta modalidade até a data do vencimento dos contratos. As aplicações financeiras são remuneradas com base na taxa CDI.

5. Contas a receber

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Contas a receber de clientes	47.481	37.045	47.481	37.078
Contas a receber de partes relacionadas (nota 6)	4.628	4.814	4.628	4.814
	52.109	41.859	52.109	41.892

O saldo de contas a receber é substancialmente relativo a valores a receber de operadoras de cartões de débito e crédito nas vendas nos restaurantes e plataformas de marketplaces, cujo prazo médio de recebimento varia de 01 a 30 dias.

Ao determinar uma provisão para redução ao valor recuperável de contas a receber, a administração avalia, em uma base prospectiva, as perdas de crédito esperadas. A metodologia de *impairment* adotada depende da existência de um aumento significativo do risco de crédito. Em 30 de junho de 2021, a administração concluiu que não havia necessidade de constituição de provisão, em função da natureza dos negócios da Companhia.

6. Partes relacionadas

As transações entre a Companhia e suas partes relacionadas são as seguintes:

(i) Saldos e transações com partes relacionadas:

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Ativos com partes relacionadas				
Contas a receber (a)	4.628	4.814	4.628	4.814
Valores a receber intercompany (b)	2.385	1.980	-	-
Total	7.013	6.794	4.628	4.814
Passivos com partes relacionadas				
Fornecedores (c)	-	226	-	226
Outras obrigações (d)	-	6.936	-	6.936
Total	-	7.162	-	7.162
	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2020
Demonstração do resultado				
Receita com venda de produtos e revenda (e)	11.651	5.624	11.651	5.624
Royalties e publicidade (f)	5.573	2.715	5.573	2.715
Pagamento baseado em ação (g)	(1.538)	(2.136)	(1.538)	(2.136
Salários e pro labore (h)	(5.803)	(2.604)	(5.803)	(2.604)
Outros	-	(188)	-	(188)
Total	9.883	3.411	9.883	5.547

(a) Refere-se a valores que a Companhia tem o direito de receber do acionista controlador relativos a royalties e venda de produtos para restaurantes franqueados;
(b) Refere-se a saldo de valores de contas correntes entre a controladora e as controladas;
(c) Refere-se a obrigações financeiras que a Companhia assumiu com familiar próximo do acionista controlador;
(d) Refere-se às obrigações financeiras assumidas na aquisição de cinco franquias, com vencimento da última parcela em 29 de abril de 2022. Esta obrigação possui como contraparte um ex-diretor administrativo, tratado como parte relacionada até 31 de janeiro de 2021;
(e) Venda de produtos e mercadorias para restaurantes franqueados de propriedade do acionista controlador;
(f) Refere-se a royalties, propaganda e honorários administrativos recebidos pelos franqueados de propriedade do acionista controlador, conforme estabelecido em contrato;
(g) A Companhia concede aos seus principais executivos e administradores planos de remuneração com base em ações, conforme descrito na Nota 23;
(h) Refere-se aos pagamentos de salários e benefícios de administradores e empregados classificados como partes relacionadas.

Houve também um acordo de não concorrência com um ex-diretor administrativo, tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, com vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023), conforme divulgado posteriormente na Nota 21.

(ii) Remuneração da administração chave:

A administração é composta por diretores, membros do Conselho de Administração e Comitê de auditoria. A remuneração paga aos administradores-chave por seus serviços no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021 foi de R$ 7.341 (30 de junho de 2020 foi de R$ 4.678).

7. Estoques

	Controladora e Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020
Produtos acabados	36.529	38.232
Produtos de revenda	15.436	13.057
Matérias-primas	12.624	6.617
Produtos em processo	1.462	310
	66.051	58.216

(i) A administração constituiu provisão para perdas nos estoques no montante de R$ 1.156 em 30 de junho de 2021 (R$ 1.889 em 31 de dezembro de 2020), referente aos produtos com baixa expectativa de realização.

8. Imposto de renda e contribuição social a recuperar

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Imposto de renda e Contribuição social a recuperar	2.108	19.626	2.108	19.626
	2.108	19.626	2.108	19.626

9. Outros ativos

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Adiantamento para fornecedores e funcionários	5.646	6.306	5.646	6.306
Impostos a recuperar (a)	4.472	7.927	4.472	7.927
Prêmios de seguros	2.248	1.877	2.248	1.877
Depósitos judiciais	1.203	1.379	1.203	1.379
Outros	3.069	1.830	3.067	1.830
	16.638	19.319	16.636	19.319
Circulante	15.948	18.637	15.946	18.640
Não circulante	690	682	690	679
	16.638	19.319	16.638	19.319

(a) Refere-se principalmente a parcela a recuperar do ICMS sobre a base de cálculo de PIS e da COFINS. Em 2020, houve decisão final favorável à Companhia no processo, a decisão reconhece o direito da Companhia de recuperar o excesso de PIS e COFINS recolhidos em razão da inclusão do ICMS na base de cálculo.

10. Investimentos

		30/06/2021		31/12/2020	
Controladora	% de participação	Patrimônio líquido	Valor do investimento	Patrimônio líquido	Valor do investimento
Madero Internacional	100%	(2.383)	(2.383)	(1.980)	(1.980)
Mila Adm. de Imóveis	99,90%	2.780	2.798	2.790	2.790
Total da participação no patrimônio líquido		397	415	810	810

Movimentação dos investimentos

	Saldo em 31/12/2020	Equivalência patrimonial	Saldo em 30/06/2021
Madero Internacional	(1.979)	(405)	(2.383)
Mila Adm. de Imóveis	2.789	10	2.798
Total de investimento em controladas	810	(394)	415

11. Ativos de direito de uso (controladora e consolidado)

A Companhia aluga imóveis (escritórios, restaurantes e acomodações de funcionários) pelo período médio de 120 meses (10 anos), exceto para a "Ecoparada Madero" com período de 300 meses (25 anos). Os contratos de arrendamentos preveem reajustes anuais baseados em índices do mercado (IGPM, IPCA, INPC e IGP-DI).

A Companhia registrou o montante de R$ 18.092 e R$ 26.858 nos períodos findos em 30 de junho de 2021 e 30 de junho de 2020, respectivamente, referente a pagamentos variáveis de alugueis na linha de despesas com restaurantes.

A movimentação dos saldos do semestre findo em 30 de junho de 2021 está demonstrada a seguir:

Ativo não circulante	30/06/2021
Saldo inicial	530.316
(+) Adições (a)	23.100
(+) Remensuração (b)	45.206
(-) Amortização	(28.409)
(+) Outros	2.000
Saldo final	572.213

Passivos de arrendamentos

Passivo	30/06/2021
Saldo inicial	574.717
(+) Adições (a)	23.100
(+) Remensuração (b)	45.206
(+) Encargos financeiros	24.770
(-) Pagamentos	(32.915)
(-) Descontos obtidos (c)	(11.355)
Saldo final	623.523
Passivo circulante	75.098
Passivo não circulante	548.425
	623.523

(a) As adições referem-se substancialmente aos novos contratos assumidos no período;

(b) Remensurações referem-se principalmente aos reajustes anuais previstos nos contratos, com base em índices de inflação aplicadas aos contratos de locação;

(c) Conforme Deliberação CVM nº 859, de 7 de julho de 2020 com as revisões no pronunciamento técnico nº 16/2020, alterando o NBC TG 6 (R2), a Companhia, aplicou o expediente prático a todos os contratos que atenderam as condições

do item 46B, optando por não avaliar os benefícios recebidos nos pagamentos dos contratos de aluguéis e relacionados diretamente à pandemia do COVID-19 como uma modificação dos contratos de arrendamento. Assim sendo, os descontos obtidos de R$11.355, na Controladora e no Consolidado, nos pagamentos dos aluguéis em 30 de junho de 2021(R$ 12.116 em 30 de junho de 2020) estão apresentados no resultado do exercício como redutores da linha de gastos de ocupação.

Os montantes de passivos de arrendamento estão atrelados aos seguintes índices de reajustes anuais em:

Índice de reajuste	**30/06/2021**	**31/12/2020**
IGPM	405.937	373.604
IGP-DI	175.361	159.756
INPC	19.329	19.481
IPCA	17.872	16.497
Outros	5.025	5.379
Total	623.524	574.717

Impacto no resultado do período

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2020
Amortização de ativos de direito de uso	(28.409)	(20.204)	(28.409)	(20.204)
Encargos sobre passivos de arrendamento	(24.770)	(23.355)	(24.770)	(23.355)
Pagamentos variáveis	(18.092)	(26.858)	(18.092)	(26.858)
Descontos obtidos	11.355	12.116	11.355	12.116
	(59.916)	**(58.301)**	**(59.916)**	**(58.301)**

Divulgações adicionais requeridas pela CVM

Em atendimento ao Ofício Circular/CVM/SNC/SEP/ no 02/2019, a Companhia apresenta os saldos comparativos do passivo de arrendamento, do direito de uso, da despesa financeira e da despesa de depreciação, considerando o efeito da inflação futura projetada nos fluxos dos contratos de arrendamento, descontados pela taxa nominal:

Direito de uso líquido - saldo final	2021	2022	2023	2024	Após 2024
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	572.213	453.186	392.394	339.460	260.509
Fluxo com projeção de inflação	802.203	684.099	605.669	528.082	451.834
Variação	40%	51%	54%	56%	73%
Despesa de depreciação					
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	58.851	60.777	60.252	59.474	317.713
Fluxo com projeção de inflação	72.226	78.723	78.430	77.587	528.082
Variação	23%	30%	30%	30%	66%

Passivo de arrendamentos					
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2	623.423	552.530	506.902	454.059	398.376
Fluxo com projeção de inflação	862.205	810.183	768.624	714601	649.429
Variação	38%	47%	52%	57%	63%
Despesa financeira					
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	49.623	46.734	42.871	38.958	203.937
Fluxo com projeção de inflação	63.655	66.910	63.790	59.966	362.705
Variação	28%	43%	49%	54%	78%

Maturidade dos contratos

Vencimento das prestações	30/06/2021	31/12/2020
Menos de 1 ano	96.855	84.040
Entre 1 ano e 2 anos	91.684	86.606
Entre 2 e 3 anos	88.987	79.806
Entre 3 e 4 anos	92.616	82.974
Acima de 4 anos	613.787	636.412
Valores não descontados	983.929	969.838
Juros embutidos	(360.406)	(395.121)
Saldo	623.523	574.717

O quadro a seguir demonstra o direito potencial de PIS/COFINS a recuperar embutido na contraprestação de arrendamento, conforme os períodos previstos para pagamento:

Fluxo de caixa	Nominal	Ajustado a valor presente
Contraprestação do arrendamento	983.929	623.423
PIS/COFINS potencial (9,25%)	91.013	57.667

12. Imobilizado

A Companhia realiza anualmente a revisão da vida útil dos seus ativos imobilizados, cujas taxas estão demonstradas abaixo:

Depreciação	**Taxa**	**Vida útil (anos)**
Edifícios	1,76%	57
Instalações em imóveis de terceiros	10,00%	10
Máquinas e equipamentos	10,00%	10
Informática	24,75%	4
Móveis e utensílios	10,00%	10
Veículos e aeronaves	9,11% - 27,86%	4 - 11

O imobilizado é composto da seguinte forma:

Controladora			30/06/2021	31/12/2020
Nome	Custo	Depreciação acumulada	Líquido	Líquido
Terrenos	42.311	-	42.311	23.339
Edificações	227.112	(2.546)	223.566	221.318
Máquinas e equipamentos	259.216	(35.308)	223.908	201.552
Informática	76.362	(21.806)	54.556	51.763
Móveis e utensílios	53.868	(7.917)	45.951	40.365
Veículos e aeronaves (a)	63.852	(18.139)	45.713	48.221
Instalações em imóveis de terceiros (b)	621.986	(119.150)	502.836	418.910
Imobilizado em andamento (c)	105.544	-	105.544	101.861
Total	1.449.251	(204.866)	1.244.385	1.107.329

Consolidado			30/06/2021	31/12/2020
Nome	Custo	Depreciação acumulada	Líquido	Líquido
Terrenos	42.584	-	42.584	23.612
Edificações	228.620	(2.549)	226.071	223.823
Máquinas e equipamentos	259.225	(35.317)	223.908	201.552
Informática	76.362	(21.806)	54.556	51.763
Móveis e utensílios	53.871	(7.920)	45.951	40.365
Veículos e aeronaves (a)	63.852	(18.139)	45.713	48.221
Instalações em imóveis de terceiros (b)	621.986	(119.150)	502.836	418.910
Imobilizado em andamento (c)	105.544	-	105.544	101.861
Total	1.452.044	(204.881)	1.247.163	1.110.107

(a) Refere-se principalmente a frota de caminhões e veículos leves;
(b) Refere-se às instalações dos restaurantes;

(c) Refere-se a compras de máquinas e equipamentos para a planta fabril e obras em andamento para novos restaurantes.

Os encargos financeiros incorridos durante a construção de um imobilizado foram capitalizados à taxa de 8,48% ao ano no montante de R$ 4.555 no 1ºsemestre de 2021 (2020 – 7,49% ao ano no montante de R$6.013 no 1º semestre de 2020).

As movimentações do imobilizado para os semestres findos em 30 de junho de 2021 e de 2020, estão demonstradas a seguir:

Controladora período de 6 meses	31/12/2020 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	30/06/2021 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.339	18.972	-	-		42.311
Edificações	221.318	4.179	-	(1.936)	5	223.566
Máquinas e equipamentos	201.552	24.133	(623)	(9.301)	8.147	223.908
Informática	51.763	8.271	(43)	(6.592)	1.157	54.556
Móveis e utensílios	40.365	4.274	(12)	(2.018)	3.342	45.951
Veículos e aeronaves	48.221	361	-	(2.869)	-	45.713
Instalações em imóveis de terceiros	418.910	61.891	(22)	(14.327)	36.384	502.836
Imobilizado em andamento	101.861	52.718	-	-	(49.035)	105.544
Total	1.107.329	174.799	(700)	(37.043)	-	1.244.385

Consolidado período de 6 meses	31/12/2020 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	30/06/2021 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.612	18.972	-	-	-	42.584
Edificações	223.823	4.179	-	(1.936)	5	226.071
Máquinas e equipamentos	201.552	24.133	(623)	(9.301)	8.147	223.908
Informática	51.763	8.271	(43)	(6.592)	1.157	54.556
Móveis e utensílios	40.365	4.274	(12)	(2.018)	3.342	45.951
Veículos e aeronaves	48.221	361	-	(2.869)	-	45.713
Instalações em imóveis de terceiros	418.910	61.891	(22)	(14.327)	36.384	502.836
Imobilizado em andamento	101.861	52.718	-	-	(49.035)	105.544
Total	1.110.107	174.799	(700)	(37.043)	-	1.247.163

Controladora período de 6 meses	31/12/2019 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	30/06/2020 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.339					23.339
Edificações	100.964	367		(966)	136	100.502
Máquinas e equipamentos	150.950	17.179	(107)	(5.716)	(136)	162.169
Informática	21.556	11.917	(340)	(2.222)	29	30.940
Móveis e utensílios	25.256	6.752	-	(1.199)	(1.148)	29.661
Veículos e aeronaves	41.176	3.512	(388)	(5.613)	-	38.867
Instalações em imóveis de terceiros	382.928	71.872	(9.749)	(15.852)	51.531	480.731
Imobilizado em andamento	75.458	27.682	(1.680)	-	(50.412)	51.049
Total	821.626	139.281	(12.264)	(31.568)	-	917.078

Consolidado período de 6 meses	31/12/2019 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	30/06/2020 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.612					23.612
Edificações	103.469	367		(966)	136	103.007
Máquinas e equipamentos	150.950	17.179	(107)	(5.716)	(136)	162.169
Informática	21.556	11.917	(340)	(2.222)	29	30.940
Móveis e utensílios	25.256	6.752	-	(1.199)	(1.148)	29.661
Veículos e aeronaves	41.176	3.512	(388)	(5.613)	-	38.867
Instalações em imóveis de terceiros	382.928	71.872	(9.749)	(15.852)	51.531	480.731
Imobilizado em andamento	75.458	27.682	(1.680)	-	(50.412)	51.049
Total	824.405	139.281	(12.264)	(31.568)	-	919.856

13. Intangível

O movimento dos intangíveis para os semestres findos em 30 de junho de 2021 e de 2020 é demonstrado abaixo:

Controladora e Consolidado	Taxa (%)	31/12/2020	Adições	Transferências	Amortização	30/06/2021
Fundo de comércio (a)	10	2.988	-	-	(626)	2.362
Software e sistemas (b)	20	10.015	6.986	14.279	(1.434)	29.846
Software em desenvolvimento (c)		14.239	117	(14.279)	-	77
Non-compete agreement (d)	20	14.258	-	-	(2.950)	11.308
Valor justo contratos de franquia (e)	20	7.225	-	-	(1.328)	5.897
Ágio na aquisição dos restaurantes		17.147	-	-	-	17.147
Total		65.872	7.103	-	(6.338)	66.637

	Taxa (%)	31/12/2019	Adições	Baixas	Amortização	30/06/2020
Fundo de comércio (a)	10	3.587	704	(311)	(611)	3.369
Software e sistemas (b)	20	6.790	4.414	(4)	(340)	10.860
Software em desenvolvimento (c)		6.337	1.239	-	-	7.576
Non-compete agreement (d)	20	20.159	-	-	(2.950)	17.209
Valor justo contratos de franquia (e)	20	9.961	-	(1.115)	(1.180)	7.666
Ágio na aquisição dos restaurantes		17.148	-	-	-	17.147
Total		63.982	6.357	(1.430)	(5.081)	63.827

(a) Direito de usar a localização comercial de restaurantes;
(b) Direito de uso de licenças de software;
(c) Custos de implantação do ERP Protheus;
(d) Acordo de não concorrência no valor total de R$ 29.500 e vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023) com ex-Diretor (tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, vide Nota 6);
(e) Refere-se a direitos readquiridos relativos a aquisições de restaurantes franqueados.

14. Impairment

Para o período findo em 30 de junho de 2021, a Companhia não realizou o teste de redução ao valor recuperável de seus ativos de longa duração (ativo imobilizado, intangível incluindo ágio e direito de uso de ativos) das unidades geradoras de caixa (UGC), que são identificadas no nível do segmento operacional, ao qual o ágio e os ativos de vida longa são alocados, bem como para as UGCs adicionais com ativos de vida longa alocados pois não houve indicativo. O teste de redução ao valor recuperável foi realizado para o período findo em 31 de março de 2021, devido indicativo de redução ao valor recuperável de seus ativos de longa duração relacionados aos impactos da pandemia COVID-19 nos resultados e operações no primeiro trimestre de 2021. No teste realizado em 31 de março de 2021, não foram identificadas perdas de recuperabilidade dos ativos da Companhia.

(i) Principais premissas do teste de redução ao valor recuperável

A administração determinou a margem bruta com base em suas expectativas de desenvolvimento do mercado, projeções e condições para cada UGC. A Companhia administra as UGCs e acompanha o desempenho com base em três segmentos: Madero, Jeronimo e Outros.

A taxa de crescimento da receita é baseada nas expectativas da administração de desenvolvimento do mercado no contexto do COVID-19, incluindo a consideração do impacto do COVID-19 nas receitas em 2021.

A taxa de crescimento de longo prazo não excede a taxa de crescimento média de longo prazo para o setor de alimentos no qual a UGC opera e é composta principalmente pela inflação esperada.

As taxas de crescimento médias ponderadas utilizadas são consistentes com as previsões incluídas nos relatórios da indústria e no plano estratégico de negócios da Companhia, aprovado pelo Conselho de Administração e é baseado em uma inflação de 4% a.a. para Madero e 5% a.a. para Jeronimo e Outros.

Os fluxos de caixa futuros estimados foram descontados à taxa média ponderada do custo de capital (WACC) de 16,31% a.a., que é reconciliada com uma taxa de desconto estimada antes de impostos de 20,4% a.a. para Madero, 21,0% a.a. para Jeronimo e 19,6% a.a. para Outros em 31 de março de 2021, que reflete uma taxa de retorno do participante do mercado.

(ii) Análise de sensibilidade

A Companhia também realizou análises de sensibilidade para outras premissas importantes, como receita líquida. Uma redução de 5% nas receitas previstas para cada

UGC não teria resultado no reconhecimento de uma perda por redução ao valor recuperável.

15. Fornecedores

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Fornecedores nacionais	79.951	138.744	79.951	138.775
	79.951	138.744	79.951	138.775

As contas a pagar a fornecedores referem-se à aquisição de materiais para a fabricação de produtos, aquisição de bens para revenda, compra de imobilizado para novos restaurantes e contas a pagar a prestadores de serviços.

16. Empréstimos e financiamentos (controladora e consolidado)

A movimentação dos empréstimos e financiamentos para os semestres findos em 30 de junho de 2021 e de 2020 está demonstrada a seguir:

Período de 6 meses

	Taxa média anual %	31/12/2020	Captações	Custos de transação	(-) Amortização de principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	30/06/2021
Capital de giro, CDC e CDCA	6,94	450.219	404.000	(12.872)	(104.000)	(25.769)	32.208	743.806
Debêntures	7,13	158.544		(2.517)	-	(4.491)	4.767	156.303
Nota promissória	7,34	80.129	-	(839)	-	(1.425)		77.865
Finame/BNDES	7,06	5.545	-	-	-	(1.371)	447	4.621
Outros	13,49	10.484	-	-	-	(3.727)	298	7.055
		704.921	404.000	(16.228)	(104.000)	(36.783)	37.740	989.650
Passivo circulante		349.136	129.167	(11.041)	(104.000)	(36.783)	37.740	255.009
Passivo não circulante		355.785	274.833	(5.187)		-		734.642

	Taxa média anual %	31/12/2019	Captações	Custos de transação	(-) Amortização de principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	30/06/2020
Capital de giro, CDC, CDCA e 4131	5,81	327.134	264.000	-	(1.441)	(8.857)	12.478	593.314
Finame/BNDES	7,34	6.550	-	-	(478)	(251)	389	6.210
Outros		17.580	-		(3.643)	(513)	511	13.934
		351.264	160.000	-	(5.562)	(9.621)	13.378	613.458
Passivo circulante		93.058	160.000		(5.562)	(9.621)	3.544	318.801
Passivo não circulante		258.206	-	-	-	-	9.833	294.657

Os financiamentos da Companhia se destinam principalmente a investimentos em expansão estratégica de restaurantes, modernização de máquinas, veículos e equipamentos e para renegociações de dívidas ou melhoria do fluxo de caixa, bem como amortizações principalmente mensais, determinadas pelos contratos com instituições financeiras.

a) Capital de giro, Crédito Direto ao Consumidor (CDC), Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio (CDCA):

Referem-se a empréstimos tomados em bancos comerciais e usados como capital de giro e para fins de investimentos.

Em agosto de 2019 e novembro de 2019, a Companhia obteve, respectivamente, R$ 150.000 e R$ 90.000 em linhas de crédito com o Banco Bradesco SA, garantidas por recebíveis de 10% da dívida emitida. Sobre essa dívida incidia juros, principalmente, de CDI mais 1,35% ao ano e, em julho de 2020, foi revisada para CDI mais 3,00% a.a. com vencimento de 60 meses e 35 meses de carência do principal.
Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 2,5x, e a verificação do cumprimento desse *covenant* terá início a partir de 30 de junho de 2021 (nota 16.2).

Em 4 de agosto de 2020, a Companhia obteve com o Banco BTG Pactual SA uma linha de crédito de R$ 100.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB), garantida por um investimento de 10% da dívida emitida pelo Banco BTG Pactual SA. Sobre esta linha do crédito, incidem juros à taxa do CDI mais 5,0% ao ano com vencimento inicial de um ano. Em 7 de janeiro de 2021, o vencimento foi adiado para janeiro de 2022.
Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior a 2,5x e dívida bruta de R$ 1 bilhão. A verificação do cumprimento deste *covenant* terá início a partir de 30 de junho de 2021 (nota 16.2).

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia obteve linha de crédito de R$ 100.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual SA, garantida por uma aplicação de 10% da dívida em CDBs de emissão do Banco BTG Pactual SA. Sobre essa linha de crédito incide juros de 1,10% ao mês e tem prazo de um ano. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1 bilhão. A verificação do cumprimento desse *covenant* terá início a partir de 30 de junho de 2021 (nota 16.2).

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia obteve com o Banco do Brasil S.A. linha de crédito de R$ 150.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB), garantida por aplicação financeira na proporção de 7,5% da dívida emitida. Essa linha de crédito tem juros de CDI mais 5,50% ao ano. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 4,0x em 2021 e 3,0x nos demais períodos. A verificação do cumprimento deste *covenant* terá início a partir de dezembro de 2021 e tem prazo de 36 meses. Essa linha de crédito foi utilizada para quitar uma dívida de R$ 50.000 contraída em abril de 2020.

Em março de 2021, a Companhia obteve com o Banco do Brasil S.A. linha de crédito de R$ 100.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB), garantida por aplicação financeira na proporção de 15% da dívida. Essa linha de crédito tem juros de CDI mais 6,33% ao ano. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 4,0x em 2021 e 3,0x nos demais períodos. A verificação do cumprimento deste *covenant* terá início a partir de dezembro de 2021 e tem prazo de 36 meses.

Em abril de 2021, a Companhia firmou linha de crédito de R$ 54.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual S.A., garantida por um investimento de R$ 5.000 emitido pelo Banco BTG Pactual S.A.

Em junho de 2021, a Companhia solicitou e obteve *Waiver* do Banco BTG Pactual S.A., a respeito do descumprimento do nível de endividamento da Companhia que era de R$ 780.000 em 30 de junho de 2021, passando para R$ 1.100.000 para as cédulas de crédito bancário, ou CCB de nº 719/20 no valor de R$ 100.000 e da CCB de nº 1/21 também no valor de R$ 100.000, bem como o descumprimento da relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 2,5x também para ambas CCB´s.

Em junho de 2021, a Companhia solicitou e obteve *Waiver* do Banco Bradesco S.A., a respeito do descumprimento do Covenant ref. a relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 2,5x para os Certificados de Direitos Creditórios do Agronegócio), ou CDCAs, de nº 001/2019; 002/2019 e 003/2019, no montante total de R$ 240.000.

Em junho de 2021, a Companhia solicitou e obteve *Waiver* do Banco do Brasil S.A., a respeito do descumprimento do nível de endividamento da Companhia que era de R$ 780.000 em 30 de junho de 2021 passando para R$ 1.100.000 para as cédulas de crédito bancário, ou CCB de nº 340.403.515 no valor de R$ 100.000 e da CCB de nº 340.403.555 no valor de R$ 150.000.

b) Finame - BNDES:

Obtidos por meio de linhas de crédito operadas por bancos comerciais, e utilizados na aquisição de máquinas, equipamentos e veículos.

c) Debêntures:

Em 19 de agosto de 2020, a Companhia emitiu duas séries de debêntures não conversíveis no valor total de R$ 160.000 - R$ 80.000 para cada série a ser emitida, garantidas por recebíveis de 8% da dívida emitida pelo Banco Itaú BBA SA como único investidor nas debêntures.

A primeira série de R$ 80.000 foi emitida em setembro de 2020 e o montante foi utilizado para liquidar um empréstimo de capital de giro junto ao Itaú (lei nº 4.131) com vencimento em setembro de 2020.

A segunda série de R$ 80.000 foi emitida em novembro de 2020 e o valor também foi utilizado para liquidar o empréstimo de capital de giro com o Itaú (lei nº 4.131) com vencimento em novembro de 2020.

As debêntures rendem juros à taxa do CDI mais 3,6% ao ano e têm prazo de um ano após a data de emissão das respectivas séries (em setembro de 2020 e novembro de 2020). A debênture emitida em novembro teve seu vencimento postergado para janeiro de 2022. As debêntures preveem que a Companhia mantenha uma dívida bruta inferior a R$ 715.000 em dezembro de 2020 e R$ 780.000 em junho de 2021 e uma dívida financeira líquida sobre EBITDA inferior ou igual a 2,5X medida a partir de 30 de junho de 2021 (nota 16.2).

Em junho de 2021, a Companhia negociou e obteve a aprovação da prorrogação da data de vencimento junto ao Banco Itaú S.A. das Debêntures emitidas, Primeira Série no valor de R$ 80.000, que originalmente era em 21 de setembro de 2021 e da data de vencimento da Segunda Série no valor de R$ 80.000, que originalmente era em 21 de janeiro de 2022, passando a nova data de vencimento de ambas as séries a ser em 14 de julho de 2022.

d) Nota promissória:

Em 16 de dezembro de 2020, a Companhia emitiu junto ao Banco Itaú BBA S.A. nota promissória no valor total de R$ 80.000 com vencimento em 19 meses, garantida por recebíveis de 8% da dívida emitida pelo Banco Itaú BBA S.A.

A nota promissória incorre juros à taxa do CDI mais 3,6% ao ano e prevê que a Companhia mantenha uma dívida bruta inferior a R$ 715.000 em dezembro de 2020 e R$ 780.000 em junho de 2021 e uma dívida financeira líquida para Índice de EBITDA inferior ou igual a 2,5x, medido a partir de junho de 2021 (nota 16.2).

O valor foi utilizado para antecipar a liquidação de um empréstimo de capital de giro com o Itaú Unibanco S.A. (lei nº 4.131) com vencimento em fevereiro de 2021.

16.1 Garantias

Em 30 de junho de 2021, a Companhia garantiu o montante de R$ 14.245 (R$ 17.245 em 31 de dezembro de 2020) com equipamentos e R$ 76.317 com recebíveis (R$ 61.317 em 31 de dezembro de 2020) e R$ 54.055 em investimentos (R$ 10.000 em 31 de dezembro de 2020) para financiar a abertura de novos restaurantes e outras decisões estratégicas de expansão. Os recebíveis estão garantidos pelos emissores de cartões por conta das operações com cartão de crédito e os bens estão sujeitos à alienação fiduciária até o final do contrato ou adiantamento.

16.2 *Covenants*

A Companhia possui cláusulas restritivas sobre empréstimos e financiamentos, que restringem a capacidade de tomada de decisões, podendo exigir vencimento antecipado ou refinanciamento de dívidas caso estas não sejam cumpridas.

Os requisitos de *covenants* que definem a relação entre dívida líquida e EBITDA ajustado podem sofrer alterações de acordo com o prazo do contrato.

A Companhia obteve *waiver* para todos os *covenants* previstos e que poderiam não ser cumpridos nos contratos de empréstimos e financiamentos em 30 de junho de 2021 e 31 de dezembro de 2020.

17. Obrigações sociais (controladora e consolidado)

	Controladora e Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020
Salários e encargos trabalhistas	23.348	26.044
Provisão para férias e 13º salário	45.035	31.901
Parcelamentos previdenciários (a)	17.191	18.031
Outros	388	301
	85.962	76.277

Passivo circulante	70.077	60.241
Passivo não circulante	15.185	16.036
	85.962	76.277

(a) A Companhia optou por aderir ao Programa Especial de Regularização Tributária (PERT) para quitar o débito previdenciário, no valor total de R$ 26.816, a ser pago em 145 parcelas mensais com vencimento em dezembro de 2030, com saldo remanescente de R$ 17.191 em 30 de junho de 2021 e R$ 18.031 em 31 de dezembro de 2020, com taxa de juros baseada na SELIC (taxa básica do Banco Central do Brasil).

18. Obrigações tributárias

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Impostos federais a recolher (a)	8.263	9.160	8.263	9.163
Impostos estaduais a recolher (b)	30.463	31.440	30.463	31.440
Impostos municipais a recolher	102	244	102	244
Parcelamentos fiscais (c)	17.460	18.312	17.463	18.313
	56.288	59.156	56.291	59.160
Passivo circulante	24.536	22.756	24.539	22.760
Passivo não circulante	31.752	36.400	31.752	36.400
	56.288	59.156	56.291	59.160

(a) Refere-se principalmente ao Programa de Integração Social (PIS) e à Contribuição Social sobre a Receita (COFINS).

(b) Refere-se ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), que é segregado no curto e no longo prazo devido ao benefício fiscal concedido pelo Poder Público (Programa Competitivo do Paraná) que amplia o prazo de pagamento.

(c) A Companhia optou pela adesão ao PERT para quitar dívidas de tributos, Contribuições Federais e Tributos Municipais, no valor total de R$ 34.783, a serem pagos em 145 parcelas mensais até dezembro de 2030, com saldo remanescente de R$ 17.872 em 30 de junho de 2021 e R$ 18.312 em 31 de dezembro de 2020, com a taxa de juros baseada na SELIC (taxa básica do Banco Central do Brasil).

19. Receita diferida (controladora e consolidado)

	Controladora e Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020
Receita de *allowance* (a)	14	534
Receita de *up front* (b)	2.668	4.854
Subvenção governamental (c)	36.780	18.285
	39.462	23.673
Passivo circulante	4.361	5.615
Passivo não circulante	35.101	18.058
	39.462	23.673

a) Referente bônus recebido pela Companhia pela abertura de restaurante em determinado local ou empreendimento. Essa receita diferida e reconhecida ao longo do tempo do contrato, geralmente 5 anos a duração do contrato.

b) Taxa de exclusividade que alguns fornecedores pagam ao Grupo Madero para vender preferencialmente determinados produtos nos restaurantes. Essa receita é diferida e reconhecida ao longo do prazo do contrato, geralmente 4 anos.
c) São subvenções governamentais para aquisição de terrenos, mediante cumprimento de obrigações de investimentos exigidos. No primeiro trimestre de 2021, a Companhia recebeu do Município de Ponta Grossa mais um terreno a título de subvenção governamental para seguir com a ampliação da sua planta fabril. São registrados como receitas ao longo da vida útil do bem construído (planta fabril) que é liquidado em 56 anos.

20. Provisões para contingências

Com base nos riscos prováveis e processos tributários e trabalhistas, a Companhia constituiu provisão no montante de R$ 8.341 em 30 de junho de 2021 (R$ 9.490 em 31 de dezembro de 2020), conforme segue:

Controladora e Consolidado

	31/12/2020	Adições	Baixas	30/06/2021
Fiscais (a)	6.706	-	(707)	5.999
Trabalhistas	2.659	-	(440)	2.219
Cíveis	125	107	(109)	123
Total	**9.490**	**107**	**(1.256)**	**8.341**

Controladora e Consolidado

	31/12/2019	Adições	Baixas	30/06/2020
Fiscais (a)	7.899	4	**(58)**	7.845
Trabalhistas	142	1.729	-	1.871
Total	**8.041**	**1.733**	**(58)**	**9.774**

(a) São contingências provisionadas referente a tributos federais, substancialmente relacionados ao Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) em operações entre companhias.

Ações judiciais com probabilidade de perda possível

A administração, com base nas informações de seus assessores jurídicos, calcula as contingências com risco de perda classificadas como possíveis da seguinte forma:

	30/06/2021	31/12/2020
Fiscais (a)	63.208	62.773
Trabalhistas (b)	20.397	13.543
Cíveis	14	7
Total	83.619	76.323

(a) Refere-se principalmente a impostos e contribuições sobre suas operações de períodos anteriores, em relação à forma como seu modelo societário foi estruturado. A administração efetuou as operações de acordo com a legislação, porém pode ocasionar a possibilidade de divergência de interpretação quanto ao tratamento tributário e previdenciário, pelo que a contingência foi avaliada como possível;

(b) A Companhia e suas controladas são partes em processos trabalhistas e com base nas informações de seus assessores jurídicos estima o montante total de R$ 20.397 como contingência possível;

21. Outras obrigações

	Controladora e Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020
Aquisição de unidades (a)	7.976	10.736
Aquisição de unidades de partes relacionadas (nota 6) (b)	-	6.936
Provisões	28.319	26.245
Non-Compete agreement (c)	8.084	7.765
Outros	3.033	2.369
	47.412	54.051
Passivo circulante	39.987	36.180
Passivo não circulante	7.425	17.871
	47.412	54.051

(a) Referente a contraprestação diferida a pagar pela aquisição de franquias em 2019 e por aquisições anteriores a 2017. Os valores serão pagos até 29 de abril de 2022.

(b) Referente a contraprestação diferida a pagar pela aquisição de franquias em 2019 com ex-Diretor (tratado como parte relacionada até 31 de janeiro de 2021, vide nota 6). Os valores serão pagos até 29 de abril de 2022.

(c) Contrato de não concorrência no valor total de R $ 29.500 e vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023) com ex-Diretor (tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, vide nota 6). O pagamento da última parcela ocorrerá em 10 de janeiro de 2022.

22. Patrimônio líquido

Capital social

O capital autorizado está dividido em 45.000 mil ações ordinárias. O capital subscrito e integralizado da Companhia em 30 de junho de 2021, era de R$ 722.964 e era composto por 31.725 mil ações ordinárias.

	Número de ações (milhares)	Capital
Em 31 de dezembro de 2019	29.953	722.964
Participação adicional – Madrid (a)	1.772	-
Em 31 de dezembro de 2020	31.725	722.964
Em 30 de junho de 2021	31.725	722.964

Todas as ações emitidas estavam totalmente integralizadas em 30 de junho de 2021. A Companhia possui apenas uma classe de ações ordinárias.

(a) A Companhia emitiu ações adicionais em 2020 para a Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia ("Madrid") referente ao acordo assinado em 2019 e que previa a emissão de ações adicionais com base nos resultados operacionais da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

O investimento feito pela Madrid inclui certas garantias em caso de descumprimento ou conflitos em relação ao Acordo de Acionistas, relacionado a investigação em andamento iniciada em 2016 pela Polícia Federal Brasileira em Curitiba, do nosso acionista controlador, como o direito de um bônus de subscrição de até 10% das ações emitidas e em circulação da Madero a serem transferidas para Madrid das ações detidas pelo acionista controlador em caso de qualquer descumprimento ou conflito.

Acreditamos que a probabilidade de responsabilidade criminal para nosso acionista controlador é remota.

22.1 Prejuízo por ação

a) Prejuízo básico por ação

O lucro (prejuízo) básico por ação é calculado dividindo o resultado atribuível aos acionistas da Madero pela média ponderada do número de ações ordinárias emitidas e em circulação durante os trimestres findos em 30 de junho:

	30/06/2021	30/06/2020
Numerador		
Prejuízo atribuível aos acionistas	(90.026)	(108.790)
Denominador		
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)	31.725	31.725
Prejuízo básico por ação (em reais)	(2.84)	(3.43)

b) Prejuízo diluído por ação

O lucro (prejuízo) diluído por ação é calculado ajustando-se a quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação para presumir a conversão de todas as ações ordinárias potenciais com efeitos diluidores. As ações com base nas opções de compra de ações (vide nota 22.2), é a única categoria da Companhia de ações ordinárias potenciais com efeitos diluidores, no entanto, não foram consideradas no cálculo do lucro diluído por ação por apresentarem efeito anti-dilutivo.

Numerador	30/06/2021	30/06/2020
Lucro líquido (prejuízo) atribuível aos acionistas	(90.026)	(108.790)
Denominador		
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)	31.725	31.725
Efeito de diluição	-	-
Número de ações ordinárias em circulação ajustado de acordo com o efeito de diluição (em milhares de ações)	31.725	31.725
Lucro (prejuízo) diluído por ação (em reais)	(2,84)	(3,43)

A tabela a seguir apresenta a média ponderada das ações potenciais que não foram consideradas do cálculo do lucro líquido diluído (prejuízo) por ação ordinária para os períodos apresentados porque sua inclusão teria um efeito anti-dilutivo:

	30/06/2021	30/06/2020
Denominador (em milhares de ações)		
Stock options	606	566
Número médio ponderado de ações ordinárias para lucro diluído por ação (milhares)	606	566

23. Pagamento baseado em ações

23.1 Ações restritas

(a) Prêmio Executivo 2017

Em 29 de setembro de 2017, a Companhia emitiu 1.951.965 ações (equivalente a 8,5% de participação) por um valor agregado em dinheiro de R$ 1.952 (R$ 1,00 por ação) para alguns dos executivos da Companhia (o “Prêmio Executivo de 2017”). Em conexão com o Prêmio Executivo de 2017, cada um dos executivos celebrou um acordo com o acionista controlador da Companhia, que principalmente (i) prevê que as ações restritas sejam adquiridas parcialmente (50%) imediatamente após a consumação de uma oferta pública inicial ("IPO") das ações da Companhia e continuar a adquirir em tranches (10%) em cada aniversário do IPO daí em diante e (ii) prevê certos direitos de compra e venda por e entre o acionista controlador da Companhia e os executivos com

base na estimativa valor das ações utilizando um múltiplo do EBITDA, que é aplicado em tranches iguais anualmente ao longo de um período de 10 anos.

O valor justo estimado do Prêmio Executivo 2017 na data da outorga era de aproximadamente R$ 36,7 milhões. A despesa está sendo reconhecida em uma base de aquisição gradual ao longo do cronograma de aquisição de 10 anos. Para cada período findo em 30 de junho de 2021 e 30 de junho de 2020, a despesa de remuneração foi de aproximadamente R$ 766 e R$ 1.056, respectivamente.

Em 30 de junho de 2021, a Companhia possuía despesa de remuneração não reconhecida de R$ 6,7 milhões.

23.2 Stock options

Em 17 de outubro de 2019, a Companhia concedeu opções de ações para determinados executivos com o objetivo de reter e atrair pessoal qualificado que fará uma contribuição efetiva para o desempenho da Companhia. A concessão consistiu em três tipos de remuneração baseada em ações, com o valor justo estimado na data da outorga (determinado usando um modelo Black Scholes). Os principais dados para cada um dos planos estão resumidos abaixo:

	Plano 1	Plano 2	Plano 3
Preço de exercício	R$ 1,00	R$ 1,00	R$ 98,42
Estimativa de valor justo da ação	R$ 81,63	R$ 81,63	R$ 98,42
Data inicial de exercício	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2021
Regras do período de aquisição	25% no IPO (*) e 25% a cada aniversário.	25% no IPO (*) e 25% a cada aniversário.	20% no IPO (*) e 20% a cada aniversário.
Liquidação em caixa	Os beneficiários tem direito a indenização por rescisão se deixarem a Cia antes do IPO.(**)	Não se aplica.	Não se aplica.
Estimativa de valor justo das opções	R$ 80,87	R$ 80,87	R$ 41,13
Opções outorgadas	374.420	131.799	59.907
Estimativa de valor justo dos planos	R$ 30.278	R$ 10.658	R$ 2.464

(*) As ações adquiridas só podem ser vendidas seis meses após o IPO.

(**) As indenizações por rescisão são calculadas com base em um múltiplo do EBITDA e adquiridos em tranches nos primeiros nove aniversários da data de outorga. O recurso de liquidação em dinheiro expira após a consumação de um IPO.

As despesas de compensação para todos os planos serão reconhecidas em uma base gradativa de aquisição sobre o cronograma de aquisição dependente do IPO, incluindo um ajuste único na data em que o IPO for determinado como provável.

Para o Plano 1, a Companhia registrou uma provisão (e despesa de compensação) com base na obrigação contratual para os pagamentos estimados de rescisão na data do balanço, que é de aproximadamente R$ 7.425 em 30 de junho de 2021.

Durante 2020, 6 novos membros aderiram ao Plano 3, e receberam 52.935 opções a um preço de exercício de R$ 98,42 e um preço médio ponderado das ações de R$ 319,48 que resultou em um valor justo médio ponderado das opções concedidas em 2020 de R$ 202,10 e valor justo total estimado das opções do Plano 3 concedidas e em aberto em 31 de dezembro de 2020 de R$ 12,8 milhões. Além disso, 1 membro deixou de participar do Plano 2 e renunciou a 13.105 opções e 2 membros deixaram de participar do plano 3 e renunciaram a 69.807 opções o que reduziu o valor justo estimado das opções do Plano 2 e plano 3 concedidas e em aberto em 30 de junho de 2021 para R$ 9,6 milhões e 9.9 milhões respectivamente

A mudança no número de opções de ações em circulação e seus preços de exercício médios ponderados relacionados são as seguintes (não houve mudanças para o Plano 1):

	Plano 2		Plano 3	
	Preço médio de exercício em R$ por ação	**Opções**	**Preço médio de exercício em R$ por ação**	**Opções**
Em 31 de dezembro de 2019	**1,00**	131.799	**98,42**	**59.907**
Outorgadas			98,42	52.935
Canceladas	1,00	(13.105)	-	-
Em 31 de dezembro de 2020	1,00	118.694	98,42	112.842
Canceladas	-	-	98,42	(69.807)
Em 30 de junho de 2021	1,00	118.694	98.42	43.035

Em 30 de junho de 2021, a Companhia tinha despesa de remuneração não reconhecida de R$ 43.1 milhões. Se a realização de um IPO fosse considerada provável em 30 de junho de 2021, aproximadamente R$ 5.1 milhões teriam sido reconhecidos como despesa de compensação imediatamente e aproximadamente R$ 11.7 milhões, R$ 16.2 milhões, R$ 7.4 milhões, R$ 2.4 milhões e R$ 0,3 milhão seriam reconhecidos em cada um dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2021, 2022, 2023, 2024 e 2025.

24. Receita operacional líquida

Abaixo está a reconciliação entre a receita bruta e a receita líquida da Companhia.

	Controladora				Consolidado			
	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020
	6 meses	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**
Receita com venda de produtos	536.692	284.925	382.222	113.841	536.692	284.925	382.223	113.951
Receita de prestação de serviços	6.125	3.234	4.697	1.568	6.125	3.234	4.809	1.571
Receita operacional bruta	542.817	288.159	386.919	115.409	542.817	288.159	387.032	115.522
Impostos e contribuições	(62.280)	(32.419)	(39.001)	(13.889)	(62.280)	(32.419)	(39.004)	(13.889)
Devoluções e abatimentos	(11.858)	(6.597)	(7.399)	(2.713)	(11.858)	(6.597)	(7.401)	(2.823)
	468.679	249.143	340.519	98.807	468.679	249.143	340.627	98.810

24.1 Receita de vendas

Refere-se a vendas de mercadorias para franqueados e consumidores finais, onde essas vendas são reconhecidas na medida em que a Companhia cumpre a obrigação de performance.

24.2 Receita de serviços

Refere-se ao recebimento de royalties, taxa administrativa e publicidade das franquias, sendo pagos de acordo com o percentual sob o volume de faturamento, conforme estabelecido em contrato.

(a) Royalties: 6% sobre o faturamento;
(b) Publicidade: 4% no faturamento;
(c) Taxa administrativa: 5% sobre o faturamento.

24.3 Impostos e contribuições/devoluções e descontos

Refere-se às deduções fiscais que incidem sobre as vendas e serviços prestados, bem como todas as devoluções e descontos incorridos no período.

25. Custos e despesas por natureza

	Controladora				Consolidado			
	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020
	6 meses	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**
Materia prima e produtos de revenda	(139.733)	(72.493)	(91.955)	(29.186)	(139.733)	(72.493)	(91.955)	(29.186)
Mão de obra	(7.579)	(3.784)	(6.289)	(2.463)	(7.579)	(3.784)	(6.289)	(2.463)
Energia elétrica	(2.716)	(1.443)	(2.342)	(1.179)	(2.716)	(1.443)	(2.342)	(1.179)
Outros custos	(3.442)	(2.009)	(13.161)	(5.626)	(3.442)	(2.009)	(13.161)	(5.626)
Depreciação e amortização	(4.777)	(1.964)	(6.672)	(3.295)	(4.777)	(1.964)	(6.672)	(3.295)
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(158.247)	(81.693)	(120.419)	(41.749)	(158.247)	(81.693)	(120.419)	(41.749)
Marketing	(15.566)	(8.368)	(12.075)	(1.757)	(15.566)	(8.368)	(12.075)	(1.757)
Mão de obra	(104.211)	(48.032)	(91.141)	(31.400)	(104.211)	(48.032)	(91.141)	(31.400)
Custos de delivery	(31.281)	(16.478)	(12.307)	(11.061)	(31.281)	(21.641)	(12.307)	(11.061)
Ocupação	(6.737)	(1.810)	(14.742)	(9.236)	(6.737)	(1.810)	(14.742)	(9.236)
Utilidades	(24.526)	(12.017)	(17.870)	(6.713)	(24.526)	(12.017)	(17.870)	(6.713)
Utensilios e materiais de limpeza	(11.786)	(6.330)	(6.867)	(2.024)	(11.786)	(6.330)	(6.867)	(2.024)
Outros gastos	(20.924)	(8.630)	(6.285)	8.631	(20.924)	(3.467)	(6.285)	8.631
Depreciação e amortização	(55.316)	(28.936)	(51.161)	(24.878)	(55.316)	(28.936)	(51.161)	(24.878)
Pré- Operacional (a)	(5.628)	(2.895)	(7.109)	(1.837)	(5.628)	(2.895)	(7.109)	(1.837)
Despesas com restaurantes e vendas	(275.975)	(133.496)	(219.557)	(80.275)	(275.975)	(133.496)	(219.557)	(80.275)
Gastos com pessoal	(36.011)	(19.246)	(33.325)	(13.636)	(36.011)	(19.246)	(33.325)	(13.636)
Ocupação e utilidades	(182)	(444)	786	707	(182)	(446)	786	707
Gastos gerais e administrativos	(8.419)	(5.406)	(17.148)	(11.600)	(8.419)	(5.406)	(17.148)	(11.600)
Outros gastos	(6.598)	(3.307)	(2.485)	(571)	(6.989)	(3.560)	(3.160)	(979)
Depreciação e amortização	(11.048)	(7.252)	(6.834)	(3.638)	(11.048)	(7.252)	(6.834)	(3.638)
Despesas gerais e administrativas	(62.258)	(35.655)	(59.006)	(28.738)	(62.649)	(35.910)	(59.681)	(29.146)

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

26. Outros resultados operacionais

	Controladora				Consolidado			
	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020
Outras despesas operacionais	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**
Custo na alienação de ativo imobilizado	(623)	(420)	(1.841)	(515)	(623)	(420)	(1.841)	(515)
Perdas com ativo imobilizado	-	-	(11.391)	(11.391)	-	-	(11.391)	(11.391)
Outros	(471)	-	(161)	123	(471)	-	(161)	123
	(1.094)	(420)	(13.393)	(11.783)	(1.094)	(420)	(13.393)	(11.783)
Outras receitas operacionais								
Receita na alienação de ativo imobilizado	700	290	1.615	999	700	290	1.615	999
Apropriação de receita diferida	3.337	835	2.366	1.169	3.337	835	2.366	1.169
Outros	470	293	265	152	470	293	265	152
	4.507	1.418	4.246	2.320	4.507	1.418	4.246	2.320
Outras receitas e despesas operacionais, líquidas	3.413	998	(9.147)	(9.463)	3.413	998	(9.147)	(9.463)

27. Resultado financeiro

	Controladora				Consolidado			
	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020
	6 meses	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**
Despesas financeiras								
Juros sobre financiamentos	(37.740)	(20.231)	(13.378)	(7.080)	(37.740)	(20.231)	(13.378)	(7.080)
Atualização monetária dos impostos	(1.823)	(658)	(1.449)	(614)	(1.823)	(658)	(1.449)	(614)
Custo de antecipação de recebíveis	(239)	(167)	(1.370)	(72)	(239)	(167)	(1.370)	(72)
Encargos sobre passivos de arrendamento	(24.770)	(12.741)	(23.355)	(16.467)	(24.770)	(12.741)	(23.355)	(16.467)
Outras despesas	(1.755)	(419)	(2.946)	(2.011)	(1.757)	(419)	(2.946)	(2.010)
	(66.327)	(34.216)	(42.498)	(26.243)	(66.329)	(34.216)	(42.498)	(26.243)
Receitas financeiras								
Descontos e bonificações obtidas	68	63	5	2	68	63	5	2
Receita de aplicações financeiras	1.077	670	1.881	1.108	1.077	670	1.881	1.108
	1.145	733	1.886	1.110	1.145	733	1.886	1.110
Resultado financeiro líquido	(65.182)	(33.483)	(40.612)	(25.134)	(65.184)	(33.483)	(40.612)	(25.133)

28. Imposto de renda e contribuição social

28.1 Diferido

Segue abaixo a apresentação do valor dos impostos diferidos ativos não reconhecidos:

Controladora e consolidado	30/06/2021	30/06/2020
Descrição		
Ativo		
Prejuízo fiscal e base negativa de CSLL	401.744	310.003
Provisão para perdas em estoques	6.260	4.917
Provisão contingências	2.953	1.964
Provisão indenização - Grupo 1 SOP	7.425	1.560
Provisão efeitos ativos de direito e passivos de arrendamento	66.570	31.342
Outras provisões	5.049	3.822
Total de créditos fiscais líquidos	490.001	353.608
Tributos diferidos ativos – 34%	166.600	120.227

28.2 Corrente

O lucro e a contribuição social correntes são calculados com base no regime de lucro real, conforme demonstrado a seguir:

	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2020
	6 meses	**3 meses**	**6 meses**	**3 meses**
Prejuízo antes do imposto de renda e contribuição social	(90.026)	(34.504)	(108.790)	(86.957)
Receita de imposto de renda e contribuição social à alíquota nominal do imposto federal brasileira - 34%	30.609	11.732	36.989	29.566
Despesas não dedutíveis para fins fiscais	(3.348)	(4.039)	(1.246)	(1.385)
Transferências de prejuízos fiscais (prejuízos fiscais não reconhecidos)	(27.261)	(7.603)	(35.743)	(28.266)
Diferença do regime tributário	-	-	-	(3.023)
	(30.609)	(11.642)	(36.989)	(32.674)
Benefício de receita (despesa) de imposto de renda e contribuição social, conforme relatado	-	-	(86.297)	(89.405)
Taxa efetiva	-	-	79%	103%
Imposto de renda e contribuição social corrente	-	-	(1.813)	9
Imposto de renda e contribuição social diferido	-	-	(84.484)	(89.414)

29. Gestão de risco e instrumentos financeiros

Instrumentos financeiros por categoria

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
	Custo amortizado	Custo amortizado	Custo amortizado	Custo amortizado
Ativo				
Caixa e equivalentes de caixa	12.578	37.504	12.592	37.520
Aplicações financeiras	63.517	15.130	63.517	15.130
Contas a receber de clientes	52.109	41.859	52.118	41.892
	128.204	94.493	128.227	94.542
Passivo				
Contas a pagar	(79.951)	(138.744)	(79.951)	(138.775)
Empréstimos e financiamentos	(989.650)	(704.921)	(989.650)	(704.921)
Obrigações de seguridade social (a)	(17.191)	(18.031)	(17.191)	(18.031)
Obrigações fiscais (a)	(43.020)	(45.064)	(43.020)	(45.064)
Outras obrigações (b)	(47.412)	(54.051)	(47.412)	(54.051)
Arrendamentos	(623.523)	(574.717)	(623.523)	(574.717)
	(1.800.747)	(1.535.528)	(1.800.747)	(1.535.559)

(a) Compreende o valor dos impostos a pagar parcelado.
(b) Compreende o valor de Aquisição de ativos, aquisição de novas unidades e Acordo de Não Concorrência.

Os instrumentos financeiros reconhecidos nessas demonstrações financeiras intermediárias condensadas ao custo amortizado são substancialmente semelhantes ao seu valor justo. No entanto, por não possuírem mercado ativo, poderiam ocorrer variações no caso de Madero decidir por liquidar ou realizá-los antecipadamente.

29.1 Gestão de risco

Com o objetivo de atender às suas necessidades operacionais, bem como de reduzir sua exposição a riscos financeiros, decorrentes da natureza dos seus negócios e estrutura operacional, a Companhia realiza operações envolvendo instrumentos financeiros, todos registrados em contas patrimoniais.

Os riscos envolvidos são administrados por meio da definição de estratégias que são elaboradas e aprovadas pela administração, em conexão com sistemas de controle e determinados limites de posições. A Companhia não contrata instrumentos financeiros para fins especulativos.

Os riscos aos quais a Companhia está exposta são descritos a seguir:

(i) Risco de mercado

Esse risco decorre da possibilidade de oscilação dos preços de mercado dos insumos utilizados no processo produtivo, principalmente as carnes. Essas oscilações de preços podem aumentar substancialmente os custos operacionais, não sendo possível para a Companhia assegurar a inclusão parcial ou total desse aumento no preço de venda de seus produtos. Para mitigar esses riscos, a Companhia administra os estoques por meio da constituição de estoques regulatórios dessas matérias-primas.

(ii) Risco operacional

O risco operacional é o risco de perdas diretas ou indiretas resultantes de uma ampla variedade de causas associadas aos processos da Companhia, pessoal, tecnologia e infraestrutura, e fatores externos, como riscos de mercado e de liquidez, como aqueles decorrentes de requisitos legais e regulamentares e, em geral padrões aceitos de comportamento corporativo. Os riscos operacionais surgem de todas as operações da Companhia.

O objetivo da Companhia é gerenciar o risco operacional para evitar a ocorrência de perdas financeiras e danos à sua reputação, buscando eficiência de custos e evitando procedimentos de controle que restrinjam iniciativa e criatividade.

A alta administração é principalmente responsável pelo desenvolvimento e implementação de controles que tratam dos riscos operacionais. Essa responsabilidade é apoiada pelo desenvolvimento dos padrões gerais da Companhia para a gestão de risco operacional.

(iii) Risco de liquidez

A administração tem responsabilidade geral pela gestão do risco de liquidez, levando em consideração a necessidade de captação de recursos de curto, médio e longo prazo. A Companhia busca administrar seu risco de liquidez mantendo reservas adequadas e contratando linhas de crédito bancário e linhas de crédito consideradas adequadas com base no monitoramento contínuo dos fluxos de caixa previstos e reais, e combinando os perfis de vencimento de seus ativos e passivos financeiros.

Não obstante, em 30 de junho de 2021, o capital circulante líquido negativo da Companhia na controladora era de R$ 337.408 (R$ 492.906 em 31 de dezembro de 2020) e no consolidado de R$ 337.390 (R$ 492.892 em 31 de dezembro de 2020). Este fato está relacionado principalmente ao maior nível de investimentos realizados em novos restaurantes, bem como à redução nas vendas devido ao COVID-19 a partir do primeiro trimestre de 2020.

A Companhia obteve êxito nas negociações de suas dívidas de curto prazo, parte dos seus compromissos conforme nota 16.

A liquidez disponível da Companhia mais o caixa adicional esperado gerado pelas operações é suficiente para pagar o total das obrigações de dívida até 30 de junho de 2022, antes ou na data de vencimento.

29.2. Tabelas de risco de liquidez

As tabelas a seguir detalham os prazos de vencimento contratuais remanescentes das obrigações da Companhia, bem como os prazos de amortização contratuais. As tabelas foram elaboradas de acordo com os fluxos de caixa não descontados dos passivos financeiros, com base na data mais próxima em que a Companhia deve liquidar as respectivas obrigações, e incluem os fluxos de caixa de juros e principal.

Controladora e Consolidado Em 30/06/2021	Até um ano	De um a dois anos	De dois a três anos	De três a quatro anos	Mais de quatro anos	Total
Fornecedores	(79.951)	-	-	-	-	(79.951)
Empréstimos (a)	(401.311)	(501.304)	(155.552)	(83.791)	-	(1.141.958)
Obrigações sociais	(2.529)	(2.569)	(2.611)	(2.666)	(12.920)	(23.295)
Obrigações tributárias	(12.985)	(13.490)	(11.221)	(4.168)	(18.203)	(60.067)
Passivos de arrendamento	(96.855)	(91.684)	(88.987)	(92.616)	(613.787)	(983.929)
Outras obrigações	(16.735)	-	-	-	-	(16.735)
	(610.366)	(609.047)	(258.371)	(183.241)	(644.910)	(2.305.935)

Em 31/12/2020	Até um ano	De um a dois anos	De dois a três anos	De três a quatro anos	Mais de quatro anos	Total
Fornecedores	(138.775)	-	-	-	-	(138.775)
Empréstimos (a)	(394.655)	(202.936)	(104.407)	(88.233)	-	(790.231)
Obrigações sociais	(2.025)	(2.052)	(2.091)	(2.131)	(11.446)	(19.745)
Obrigações tributárias	(16.158)	(12.258)	(10.381)	(4.721)	(11.556)	(55.074)
Passivos de arrendamento	(84.040)	(86.606)	(79.806)	(82.974)	(636.412)	(969.838)
Outras obrigações	(42.444)	(12.718)	-	-	-	(55.162)
	(678.262)	(314.467)	(198.285)	(170.177)	(516.260)	(2.028.825)

(a) O montante não descontado foi calculado com base na curva de rendimentos *forward* das taxas de referência às quais os empréstimos estão indexados, ponderadas até ao vencimento de cada prestação.

(i) Risco de taxa de juros

Este é o risco de que mudanças nos preços de mercado, como taxas de juros, afetem a receita ou o valor dos instrumentos financeiros da Companhia. A política da Companhia é minimizar sua exposição ao risco de mercado, buscando diversificar a aplicação de recursos em taxas pós-fixadas.

Os empréstimos da Companhia são representados, principalmente, por operações de CCB, CDCA, Debêntures e Nota promissória, os quais estão sujeitos a encargos financeiros como os usualmente praticados no mercado.

(ii) Risco de Crédito

O risco de crédito é o risco de perda financeira para a Companhia se um cliente ou contraparte de um instrumento financeiro deixar de cumprir suas obrigações contratuais e surgir principalmente de contas a receber de clientes da Companhia. Os valores contábeis dos ativos financeiros e dos ativos contratuais representam a exposição máxima de crédito. As vendas para clientes de varejo devem ser liquidadas em dinheiro ou usando os principais cartões de crédito, reduzindo o risco de crédito. Não há concentração significativa de risco de crédito, seja pela exposição a clientes individuais, setores específicos da indústria e/ou regiões.

(iii) Análise de Sensibilidade

Apresentamos a seguir os impactos possíveis por variações na taxa de juros atrelada aos ativos e passivos financeiros da Companhia, levando em consideração projeção de 12 meses. A Administração entende que o cenário provável é aumento na taxa de juros CDI em 15% e um aumento no índice IGPM em 15%. Os demais fatores de risco foram considerados irrelevantes para o resultado de instrumentos financeiros

	Fator de risco	30/06/2021	Taxa	Provável	+25%	+50%	-25%	-50%
Aplicações financeiras	Alta no CDI	67.527	6,50%	5.048	5.487	6.584	3.292	2.195
Empréstimos e financiamentos	Alta no CDI	989.651	6,50%	73.976	80.409	96.491	48.245	32.164
Passivo de arrendamento	Alta no IGPM	623.523	18,33%	131.436	142.865	171.438	85.719	57.146

(iv) Gestão de capital

Os objetivos da Companhia na gestão de capital são os de salvaguardar a sua capacidade de continuidade operacional de forma a proporcionar rentabilidade aos acionistas e benefícios aos demais *stakeholders*, além de proporcionar a melhor gestão de caixa de forma a obter os menores custos de financiamento na combinação de capital próprio ou de terceiros.

A Companhia monitora o capital com base no índice de alavancagem. Este índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido (déficit). A dívida líquida é calculada como o total de empréstimos mais os passivos de arrendamento, menos caixa e equivalentes de caixa e menos aplicações financeiras.

Os índices em 30 de junho de 2021 e 31 de dezembro de 2020 eram os seguintes:

	Controladora		**Consolidado**	
	30/06/2021	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2020
Empréstimos	989.651	704.921	989.651	704.921
Menos - Caixa e equivalentes de caixa	(12.578)	(37.504)	(12.592)	(42.549)
Menos - Aplicações financeiras	(63.517)	(15.130)	(63.517)	(10.101)
Dívida líquida	913.556	652.287	913.542	652.271
Patrimônio líquido	168.445	238.358	171.325	256.935
Coeficiente/relação de dívida líquida/patrimônio líquido	5,42	2,74	5,33	2,54

30. Seguros (não revisado)

A Companhia tem por política contratar cobertura de seguros para os bens sujeitos a riscos, por montantes considerados pela administração como suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza de sua atividade. A Companhia realiza o gerenciamento de riscos com o objetivo de delimitar potenciais riscos e sinistros, buscando no mercado coberturas compatíveis com seu porte e operações, sendo a cobertura de seguros consistentes com as outras empresas de dimensões semelhantes operando no setor.

As premissas de riscos adotadas, dada a sua natureza, não fazem parte do escopo de uma auditoria das demonstrações financeiras, consequentemente não foram examinadas pelos nossos auditores independentes.

A composição das coberturas contratadas pela companhia segue abaixo:

	30/06/2021
Patrimonial	806.586
Lucros cessantes	122.500
Responsabilidade civil	13.000
	942.086

31. Transações não caixa

Financiamento não monetário e transações de investimento	30/06/2021	30/06/2020
Subvenção governamental de imóvel	18.972	-
Adições de imobilizado via conta de fornecedores	-	17.970
Adições e remensuração do IFRS 16 (Nota 11)	68.306	58.279
	87.278	76.249

32. Informações por segmento

Os segmentos operacionais são relatados de maneira consistente com o relatório interno fornecido ao principal tomador de decisões operacionais. O principal tomador de decisões operacionais, responsável pela alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, é o Conselho de Administração, que também toma as decisões estratégicas da Companhia.

O principal decisor operacional analisou o negócio da Madero, Jeronimo, Outros e da Cozinha Central, conforme acima descrito:

i) Madero: com dois conceitos, sendo o principal de *casual dining* com serviço de mesa completo em amplo espaço, com cardápio de carnes, hamburgueres e uma variedade de pratos clássicos brasileiros, ambiente descontraído adequado para negócios e famílias. O segundo é um conceito de *fast-casual dining* com cardápio reduzido e espaço mais enxuto focado em hamburgueres;

ii) Jeronimo: um conceito de *fast-casual dining* em espaço mais enxuto, com menu focado em hambúrgueres. Jeronimo é um conceito rápido e casual centrado na tecnologia, projetado em um ambiente vibrante e conveniente.

iii) Outros: Principalmente relacionados a vendas para as franquias e a operação da "Ecoparada Madero".

A informação corporativa compreende os itens que não podem ser atribuídos aos demais segmentos, nomeadamente os relacionados com a gestão financeira corporativa.

Política contábil

O desempenho do segmento é medido com base no EBITDA, uma vez que as despesas financeiras, os impostos líquidos e de renda são administrados dentro do nível corporativo e não são alocados aos segmentos operacionais. O EBITDA para o segmento é definido como o lucro (prejuízo) antes do imposto de renda no período de três meses ajustado pela depreciação e amortização.

A apresentação dos resultados do segmento e a reconciliação com o lucro líquido (prejuízo) antes do imposto de renda na demonstração do resultado consolidada é a seguinte:

	Período de seis meses encerrado			
Em 30 de junho de 2021	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita líquida do segmento	321.123	114.914	32.579	468.617
Depreciação e amortização do segmento	(38.347)	(14.872)	(6.874)	(60.092)
EBITDA do segmento	**91.479**	**17.279**	**8.335**	**117.093**
Corporativo e não alocado				(70.795)
Depreciação e amortização				(71.140)
Prejuízo operacional				(24.842)

	Período de três meses encerrado			
Em 30 de junho de 2021	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita líquida do segmento	169.920	61.930	17.231	249.081
Depreciação e amortização do segmento	(19.596)	(8.141)	(3.140)	(30.877)
EBITDA do segmento	**56.765**	**12.659**	**4.612**	**74.036**
Corporativo e não alocado				(36.834)
Depreciação e amortização				(38.222)
Prejuízo operacional				(1.021)

	Período de seis meses encerrado			
Em 30 de junho de 2020	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita do segmento	256.922	63.270	20.435	340.626
Depreciação e amortização do segmento	(41.653)	(8.939)	(7.240)	(57.833)
EBITDA do segmento	**64.300**	**8.461**	**(3.805)**	**68.956**
Corporativo e não alocado				(80.280)
Depreciação e amortização				(56.854)
Prejuízo operacional				(68.178)

	Período de três meses encerrado			
Em 30 de junho de 2020	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita líquida do segmento	69.576	23.946	5.287	98.809
Depreciação e amortização do segmento	(20.399)	(4.291)	(3.483)	(28.173)
EBITDA do segmento	**3.172**	**(343)**	**1.213**	**4.042**
Corporativo e não alocado				(31.629)
Depreciação e amortização				(31.811)
Prejuízo operacional				(61.824)

33. Eventos subsequentes

(i) Empréstimos

Em julho de 2021, a Companhia negociou e obteve a aprovação da prorrogação da data de vencimento junto ao Banco BTG Pactual S.A., para as cédulas de crédito bancário, ou CCB, de nº 719/20 no valor de R$ 100.000 e da CCB de nº 1/21 também no valor de R$ 100.000, que originalmente era em 23 de agosto de 2021 e 31 de janeiro de 2022, passando a nova da de vencimento de ambas CCB´s a ser em 14 de julho de 2022.

Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras e o Relatório dos Auditores Independentes

Em cumprimento ao artigo 29 da Instrução CVM nº 480/09, os abaixo assinados, Diretores da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita sob o CNPJ/ME Nº 13.783.221/0004-78 ("Companhia"), declaram que:

(i) reviram, discutiram e concordam com as informações financeiras trimestrais individuais e consolidadas da Companhia referentes ao período de 6 (seis) meses encerrado em 30 de junho de 2021; e

(ii) reviram, discutiram e concordam com as opiniões expressas no relatório de revisão especial dos auditores independentes sobre as informações financeiras trimestrais individuais e consolidadas da Companhia referentes ao período de 6 (seis) meses encerrado em 30 de junho de 2021.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

Luiz Renato Durski Junior
Diretor Presidente

Silvia Emanoele Pereira de Paula
Diretora de Relações com Investidores

Ariel Leonardo Szwarc
Diretor Vice-Presidente Financeiro

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA REFERENTES AOS EXERCÍCIOS SOCIAIS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E 2019

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2020

APRESENTAÇÃO

Somos uma das empresas de restaurantes multimarcas que mais cresce no Brasil em termos de vendas e número de restaurantes de acordo com a Euromonitor International, fruto do seu compromisso de buscar qualidade superior como parte central do seu modelo de negócios. Impulsionados por este compromisso com a qualidade, a partir da abertura do seu primeiro restaurante Madero em 2005, na cidade de Curitiba, a Companhia cresceu para um portfólio de 223 restaurantes multimarcas (incluindo franquias) em 18 estados brasileiros em 31 de dezembro de 2020, com uma plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada.

Os Restaurantes

Nossos restaurantes da Companhia estão divididos sob duas marcas principais, Madero e Jeronimo, com múltiplos conceitos distintos que incluem Madero Steak House e Madero Container sob a marca Madero, e Jeronimo e Jeronimo Track sob a marca Jeronimo. O Madero Steak House é o formato original de serviço completo (*full-service*) adotado pela Companhia, que oferece um ambiente descontraído e adequado para empresas e famílias. O Madero Steak House oferece um cardápio com ampla variedade de refeições, incluindo desde grelhados e saladas a outros pratos, com destaque para os hambúrgueres. Posteriormente, foi lançado o Madero Container, um formato *fast-casual* que oferece um cardápio mais restrito focado em hambúrgueres grelhados. A Companhia acredita que o Madero Container foi um dos primeiros conceitos de restaurante *fast-casual* no Brasil e, como tal, tem desempenhado um papel fundamental no estabelecimento da indústria *fast-casual* no país. Jeronimo é um conceito de *fast-casual* centrado em tecnologia e focado em um público mais jovem. Oferece um cardápio orientado em preço, focado em hambúrgueres prensados na chapa, desenvolvidos para garantir frescor e qualidade na entrega, e ostenta um ambiente vibrante e colorido - com arte de rua única para cobrir as paredes de cada restaurante. O Jeronimo inclui restaurantes em shopping centers, tanto em praças de

alimentação como restaurantes independentes. Jeronimo Track é um conceito de Jeronimo independente que também apresenta uma opção de *drive-thru*.

Marca / Segmento	Madero		Jeronimo
Conceito	**Madero Steak House**	**Madero Container**	**Jeronimo / Jeronimo Track**
Descrição	*Full-service*	*Fast-casual*	*Fast-casual*
Número de Restaurantes (31/12/2020)[1]	71	56	35
Tamanho Médio dos Restaurantes	572 m² / 167 assentos	196 m² / 84 assentos	342 m² / 95 assentos
Cardápio	Cardápio completo	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres grelhados	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres prensados na chapa
Receita Líquida Total por Conceito (2019)[2]	R$543,3 milhões	R$201,3 milhões	R$88,4 milhões
% da Receita Líquida Total Consolidada (2019)[2]	61,1%	22,6%	9,9%
Receita Líquida Média Unitária por Conceito (RMU) (2019)[2]	R$11,0 milhões	R$4,6 milhões	R$5,3 milhões
Custo de Construção Médio Unitário por Conceito (2019)[3]	R$7,1 milhões	R$4,0 milhões	R$4,3 milhões
ROIC Médio por Conceito (2019)[4]	39,7%	35,7%	28,2%
Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Marca (2019)[2,5]	35,7%		25,1%

[1]Inclui franquias; não inclui 7 outros restaurantes de bandeiras diferentes.
[2]Demonstramos o ano de 2019, por ser o último ano de funcionamento contínuo, com os restaurantes operando em sua normalidade, sem impacto dos fechamentos e capacidades reduzidas determinados por decretos governamentais em função da pandemia COVID-19, que ocorreram a partir de março de 2020.
[3] O Custo de Construção Médio Unitário é definido como a média dos gastos de capital necessários para abrir um novo restaurante mais despesas pré-operacionais, para um determinado conceito.
[4]Retorno sobre o Capital Investido. Considera o resultado operacional tributado de 2019, dividido pelo Custo de Construção Médio Unitário por Conceito demonstrado na tabela acima.
[5]Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Conceito é definida pelo EBITDA 4-Wall Ajustado por Conceito como um percentual da Receita Líquida Total por Conceito. O EBITDA 4-Wall Ajustado por Conceito é definido pela receita líquida total dos restaurantes, menos custos e despesas operacionais totais dos restaurantes (que incluem custos dos alimentos, despesas com funcionários, despesas com ocupação e outras despesas operacionais), excluindo o impacto da depreciação e amortização, sendo todos os parâmetros mencionados anteriormente totalizados por conceito. Também exclui o impacto da aplicação do IFRS16.

Cozinha Central e Plataforma Verticalmente Integrada

Para ajudar a atingir seu objetivo de oferecer a mais alta qualidade em todos os aspectos de seu negócio, a Companhia investiu para construir sua própria plataforma verticalmente integrada de produção, distribuição e logística. O centro desta plataforma é Cozinha Central com mais de 32 mil metros quadrados, que emprega aproximadamente 500 pessoas, produzindo e fornecendo praticamente todos os alimentos consumidos em nos restaurantes da Companhia. Este modelo único oferece vários benefícios, tanto em termos de experiência no restaurante para os clientes, quanto para a performance financeira da Companhia, incluindo:

- o oferecimento de uma alta consistência nos produtos ofertados, o que minimiza a variabilidade na experiência do cliente;
- cozinhas menores e mais eficientes, com menor quantidade de funcionários nos nossos restaurantes;
- a rápida inovação do cardápio, com menor complexidade operacional; e
- redução de custos e gastos com salários, permitindo maiores níveis de rentabilidade se comparado ao apresentado nas redes de restaurantes no Brasil, que normalmente não operam com produção e centralizada.

Possuir sua própria cadeia de abastecimento permite que a Companhia mantenha a consistência de padrão excepcional de qualidade da sua comida. Por exemplo, seus hambúrgueres são feitos com mistura proprietária de carnes nobres e gordura, que garantem o padrão de qualidade e sabor dos hambúrgueres do Grupo Madero. O pão é assado fresco diariamente de acordo com as especificações da Companhia, o bacon e linguiça são defumados em na Cozinha Central, para garantir o sabor perfeito e a maionese sempre segue a receita caseira da avó do Chef Junior. Adicionalmente, as operações centralizadas de distribuição e logística simplificam a abertura de restaurantes, permitindo o abastecimento dos restaurantes com produtos frescos e a manutenção da alta qualidade dos produtos ao longo da cadeia de distribuição. Os altos volumes permitem que a Companhia automatizasse os processos, ao mesmo tempo em que manteve a qualidade de uma comida caseira. A Companhia acredita que sua plataforma verticalmente integrada tem a capacidade de garantir a produção dos principais produtos que são servimos nos restaurantes, tanto para os restaurantes

existentes quanto para os novos restaurantes que a Companhia pretende inaugurar até junho de 2024.

Equipe Madero

A fim de oferecer um serviço excepcional e consistente aos clientes, a Companhia fornece aos mais de 5.000 funcionários dos restaurantes (de um total de aproximadamente 7.000 funcionários em todo o Grupo Madero) um pacote único de benefícios, incluindo moradias próximas aos restaurantes onde trabalham, três refeições diárias preparadas na Cozinha Central sob a supervisão de um nutricionista, cobertura médica e treinamento intensivo no trabalho. Devido ao abrangente programa de treinamento, a Companhia é capaz de contratar um grupo mais amplo de candidatos que podem ter menos experiência e treinamento prévio. O compromisso com os funcionários dos restaurantes tem historicamente mantido uma baixa rotatividade, se comparado aos dados disponíveis da indústria de restaurantes, registrando apenas 30,5% em 2019, durante o período pré pandemia. Além disso, a curta distância entre a moradia dos funcionários e seu local de trabalho, permite otimizar os turnos dos funcionários. Isto, por sua vez, possibilita empregar menos pessoas nos restaurantes, pagar-lhes salários melhores e reduzir as despesas de treinamento e condução. Este programa de benefícios e o alto nível de retenção de funcionários permite que a Companhia desenvolva, dentro de todos os níveis da organização, consistência em serviços de alta qualidade aos clientes, à medida em que a Companhia cresce e emprega funcionários em novos restaurantes.

Com a pandemia da COVID-19, a Companhia permaneceu comprometida com os funcionários. Dada a redução da capacidade dos restaurantes e do horário de funcionamento, a Companhia tomou a difícil decisão de reduzir uma parcela do seu quadro de funcionários a partir de 1º de abril de 2020. Paralelamente, iniciou-se um programa chamado “Tamo Junto”, no qual foram identificados os funcionários de alto desempenho que a Companhia pretendia readmitir quando os restaurantes reabrissem. O programa “Tamo Junto” forneceu a alguns funcionários afetados pela pandemia pagamentos mensais de auxílio, promoveu videoconferências semanais com a gerência e ofereceu treinamento em hospitalidade e cursos de idiomas estrangeiros. Este programa terminou em outubro de 2020, depois que a Companhia pode recontratar todos os funcionários participantes que desejaram retornar ao Madero.

Tecnologia Madero

A Companhia investe muito em tecnologia nos restaurantes para permitir uma experiência mais atraente e agradável aos clientes. Todos os pedidos no Madero Steak House são registrados em *tablets* (portados pelo pessoal de atendimento). Já na rede Jeronimo e Madero Container, o atendimento é todo feito por totens eletrônicos, onde o cliente seleciona os itens que vai consumir e efetua o pagamento diretamente nos mesmos, e seu único contato com os atendentes é na retirada do pedido no balcão. Esta tecnologia voltada para o consumidor proporciona pedidos rápidos e fáceis, elimina as ineficiências associadas com um caixa e um sistema manual de ponto de venda e reduz o desperdício na cozinha. Quando os pedidos são feitos por meio de *tablets* ou totens, o sistema transfere o pedido diretamente para os displays eletrônicos de cozinha, ou KDSs. Em todo o grupo Madero, há apenas um chef - Chef Junior - e suas instruções são entregues através dos KDSs, para orientar os funcionários em cada etapa do processo de preparação, garantindo o controle de qualidade e a consistência dos produtos. Os investimentos em tecnologia permitiram que a Companhia alcançasse com eficiência seus clientes, além de nossas lojas físicas, e expandir os canais em que operam. Antes do início da pandemia da COVID-19, o serviço de entrega só estava disponível em um número seleto de restaurantes Jeronimo. Com o fechamento temporário dos restaurantes, como resultado da pandemia da COVID-19, a implementação do serviço de entrega em todo o sistema de restaurantes foi acelerada, e no final de dezembro de 2020, todos os restaurantes onde era conveniente oferecer o serviço de *delivery*, possuíam este serviço. A Companhia criou e introduziu simultaneamente um novo aplicativo móvel Madero, alavancando a interface do aplicativo Jeronimo já existente, para desenvolver um processo eficiente de pedidos e entregas. Em todos os formatos de restaurantes, os pedidos são feitos através dos aplicativos ou de aplicativos de terceiros, e os alimentos são entregues por serviços de entrega contratados, a fim de manter os padrões de alta qualidade da Companhia. Estes pedidos também são transferidos direto aos KDSs, integrando os pedidos através das plataformas eletrônicas à cozinha dos restaurantes. Atualmente, Companhia está desenvolvendo um aplicativo único do Grupo Madero, multimarcas, que, além de permitir ao cliente efetuar os pedidos em qualquer restaurante Madero, Jeronimo e da nova marca Madero Chicken, que atualmente está em seu estágio inicial, integrará o

programa de fidelidade da Companhia, bem como será uma importante ferramenta de inteligência de relacionamento com o cliente.

Racionalizando suas operações com tecnologia, a Companhia aumentou a capacidade de produção geral da sua cozinha central, com destaque para a produção de pães e hambúrgueres. Também elevaram o rendimento em horários de pico, o que é fundamental para garantir que a Companhia cumpra todos os pedidos recebidos. A tecnologia que conecta o consumidor à cozinha diferencia a experiência dos clientes, o que a Companhia acredita ter ajudado a impulsionar a rentabilidade dos nossos restaurantes.

Desafios da Companhia no período de pandemia

Desde março de 2020, o mundo está enfrentando a pandemia COVID-19, que tem tido impacto relevante na indústria de restaurantes. A Companhia adotou ações imediatas em seus restaurantes e na Cozinha Central, com o objetivo de garantir a segurança de seus colaboradores e clientes, readequar as operações e instituir regras ainda mais rígidas de segurança sanitária. Como resultado dos fechamentos dos shoppings impostos pelo governo, redução nas horas de operação, e declínio no tráfego em toda a indústria de restaurantes, as vendas declinaram significantemente no início da pandemia. Como consequência, foi desenvolvida uma plataforma de *take-away* e *delivery* em praticamente todos os restaurantes da Companhia, formato que era adotado, antes da pandemia, em poucas unidades dos restaurantes. Com o relaxamento gradual das medidas restritivas a partir de julho de 2020, as vendas voltaram a melhorar gradativamente em relação ao início da pandemia, estando praticamente todos os restaurantes abertos, operando com capacidade reduzida desde então.

Resultados Financeiros da Companhia

O compromisso com a qualidade em todos os aspectos do seu negócio, permitiu que a Companhia contasse com um forte crescimento de sua receita nos anos pré pandemia, incluindo o rápido crescimento dos restaurantes para atender a demanda de clientes e o crescimento nos níveis de restaurante e corporativo.

DESEMPENHO OPERACIONAL

(R$ mil, exceto %)	31 de dezembro de 2020	AV	31 de dezembro de 2019	AV	AH
Receita líquida	**795.849**	**100,0%**	**888.936**	**100,0%**	**-10,5%**
Madero	586.088	73,6%	744.554	83,8%	**-21,3%**
Jeronimo	159.328	20,0%	88.325	9,9%	**80,4%**
Outros	50.433	6,3%	56.057	6,3%	**-10,0%**
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(278.867)	-35,0%	(282.151)	-31,7%	**-1,2%**
Lucro bruto	**516.982**	**65,0%**	**606.785**	**68,3%**	**-14,8%**
Receitas (despesas) operacionais	**(594.089)**	**-74,6%**	**(583.135)**	**-65,6%**	**1,9%**
Despesas com restaurantes e vendas	(462.875)	-58,2%	(411.311)	-46,3%	**12,5%**
Despesas gerais e administrativas	(131.214)	-16,5%	(171.824)	-19,3%	**-23,6%**
Outras receitas (despesas), líquidas	(10.553)	-1,3%	(3.520)	-0,4%	**199,8%**
Lucro antes do resultado financeiro e receitas (despesas) financeiras	**(87.660)**	**-11,0%**	**20.130**	**2,3%**	**-535,5%**
Receitas financeiras	3.975	0,5%	4.951	0,6%	**-19,7%**
Despesas financeiras	(80.811)	-10,2%	(126.607)	-14,2%	**-36,2%**
Resultado Financeiro	**(76.836)**	**-9,7%**	**(121.655)**	**-13,7%**	**-36,8%**
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	**(164.496)**	**-20,7%**	**(101.525)**	**-11,4%**	**62,0%**

Imposto de renda e contribuição social	(84.495)	-10,6%	74.947	8,4%	-212,7%
Prejuízo líquido do exercício	**(248.991)**	**-31,3%**	**(26.578)**	**-3,0%**	**836,8%**

Receita Líquida e Receita Líquida por Segmento

A receita líquida da Companhia no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 reduziu R$93,1 milhões, ou 10,5%, em relação ao mesmo período de 2019, passando de R$888,9 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para R$795,8 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2020. Essa redução reflete o fechamento dos restaurantes, em razão dos desdobramentos da COVID-19. Todos os segmentos foram impactados com as medidas restritivas impostas pelos governos.
No segmento Madero, a receita total em 2020 foi de R$586,1 milhões, uma redução de R$158,5 milhões, ou -21,3%, de R$744,5 milhões em 2019. Essa redução foi atribuída principalmente aos impactos decorrentes da COVID-19, que embora a Companhia tenha crescido organicamente no total de 8 restaurantes dentro do segmento Madero, a mesma sofreu um decréscimo significativo no tráfego, e teve também o impacto no ticket médio do segmento de -5,1%, reduzindo de R$53,3 em 2019, para R$50,6 em 2020.

No segmento Jeronimo, a receita total em 2020 foi de R$159,3 milhões, um aumento expressivo de R$71,3 milhões, ou 80,4%, de R$88,3 milhões em 2019. Esse aumento é consequência do crescimento orgânico dos restaurantes Jeronimo, que no ano de 2020 teve um acréscimo de 77% de abertura de restaurantes, de 35 restaurantes em 2019 para 63 restaurantes em 2020, e também devido a implementação do modelo de *take away*, e aumento do *delivery*. Este efeito foi parcialmente compensado pelo declínio de 11,7% no ticket médio, de R$27,2 em 2019 para R$24,0 em 2020.

Custo dos produtos e mercadorias vendidos

O custo dos produtos e mercadorias vendidos da Companhia reduziu 1,2%, ou R$3,3 milhões passando de R$282,2 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para R$278,8 milhões no mesmo período de 2020. Apesar dos menores volumes de vendas com o cenário adverso gerado pela pandemia, não houve variação correspondente nos custos dos produtos e mercadorias vendidos, os quais permaneceram estáveis devido a um aumento do valor de matéria prima.

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas sofreram redução de R$40,6 milhões ou 23,6%, passando de R$ 171,8 milhões no exercício findo em 30 de dezembro de 2019 para R$ 131,2 milhões no mesmo período de 2020. Tal variação foi impactada por despesas não recorrentes em 2019 referentes à restruturação corporativa naquele ano. Quando excluídas essas variações, o saldo das despesas gerais e administrativas observou um aumento, devido à implementação de uma estrutura de expansão capaz de suportar o plano de aberturas de restaurantes da companhia.

Despesas com restaurantes e vendas

As despesas com restaurantes e vendas da Companhia aumentaram R$51,6 milhões ou 12,5%, passando de R$411,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para R$462,9 no mesmo período de 2020 em função do aumento de custos com delivery e mão de obra, somados ao aumento da depreciação contabilizada em decorrência dos novos restaurantes em operação.

Resultado financeiro líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia diminuiu em R$44,8 milhões, passando de uma despesa de R$121,7 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2019 para uma despesa de R$76,8 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2020 em função da renegociação de empréstimos e financiamentos em meio ao cenário adverso da pandemia do Covid-19.

Imposto sobre a renda e da contribuição social

Os impostos sobre a renda e contribuição social reduziram 212,7%, passando de um resultado de R$74,9 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2019 para uma despesa de R$84,4 milhões no mesmo período de 2020. A Variação deve-se pela constituição de ativo diferido em 2019 e reversão do mesmo em 2020.

Prejuízo líquido do período

O prejuízo líquido da Companhia reduziu R$222,4 milhões, ou 836,8%, passando de R$26,6 milhões em dezembro de 2019 para R$248,9 milhões em 2020, em razão dos fatores acima expostos.

BALANÇO PATRIMONIAL – ATIVO

A tabela a seguir apresenta os componentes do balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019.

(R$ mil, exceto %)	2020	AV	2019	AV	AH
Ativo					
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	37.520	2,0%	96.718	5,7%	-61,2%
Aplicações financeiras	15.130	0,8%	-	-	-
Contas a receber de clientes	41.892	2,2%	58.458	3,5%	-28,3%
Estoques	58.216	3,1%	41.883	2,5%	39,0%
Impostos a recuperar	19.626	1,0%	1.742	0,1%	1026,6%
Outros ativos	18.648	1,0%	11.362	0,7%	64,1%
Total do ativo circulante	**191.022**	**10,1%**	**210.163**	**12,5%**	**-9,1%**
Não circulante					
Partes relacionadas	-	-	-	-	-
Tributos diferidos	-	-	84,484	0,0%	-
Outros ativos	682	0,0%	1.227	0,1%	-44,4%
Investimentos	-	-	-	-	-

Ativos de direito de uso	530.316	27,9%	499.293	29,7%	6,2%
Imobilizado	1.110.107	58,5%	824.407	49,0%	34,7%
Intangível	65.872	3,5%	63.982	3,8%	3,0%
Total do ativo não circulante	**1.706.977**	**89,9%**	**1.473.393**	**87,5%**	**15,9%**
Total do ativo	**1.897.999**	**100,0%**	**1.683.556**	**100,0%**	**12,7%**

Em 31 de dezembro de 2020, o total do ativo da Companhia apresentou um crescimento de 12,7% ou R$214,4 milhões em relação a 31 de dezembro de 2019.

Ativo circulante

O ativo circulante da Companhia teve uma diminuição de R$19,1 milhões, passando de R$210,1 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R$191,0 milhões em 31 de dezembro de 2020.

Essa redução ocorreu principalmente em virtude da redução da posição de caixa e equivalentes de caixa devido à necessidade de recursos para enfrentamento ao período de fechamento dos restaurantes. A posição de contas a receber também sofreu redução devido à redução do consumo nos restaurantes ocasionado também pela pandemia.

Ativo não circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou R$233,5 milhões, ou 15,9%, passando de R$1.473,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R$1.706,9 milhões em 31 de dezembro de 2020 em função do alto investimento na expansão da rede de restaurantes, realizado pela Companhia ao longo de 2020 e que impactou significativamente a rubrica de imobilizado. Também contribuíram para esses efeitos, os investimentos realizados na expansão da Cozinha Central.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

(R$ mil, exceto %)	2020	AV	2019	AV	AH
Passivo e patrimônio líquido					
Circulante					
Fornecedores	138.775	7,3%	79.930	4,7%	73,6%
Empréstimos e financiamentos	349.136	18,4%	93.058	5,5%	275,2%

Obrigações sociais	60.241	3,2%	55.921	3,3%	7,7%
Obrigações tributárias	22.760	1,2%	35.136	2,1%	-35,2%
Receita diferida	5.615	0,3%	8.302	0,5%	-32,4%
Outras obrigações	36.180	1,9%	29.989	1,8%	20,6%
Passivos de arrendamento	71.209	3,8%	58.593	3,5%	21,5%
Total do passivo circulante	**683.916**	**36,0%**	**360.929**	**21,4%**	**89,5%**
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	355.785	18,7%	258.206	15,3%	37,8%
Obrigações sociais	16.036	0,8%	17.619	1,0%	-9,0%
Obrigações tributárias	36.400	1,9%	41.886	2,5%	-13,1%
Receita diferida	18.058	1,0%	18.675	1,1%	-3,3%
Provisão para contingências	9.490	0,5%	8.041	0,5%	18,0%
Outras obrigações	17.871	0,9%	19.629	1,2%	-9,0%
Passivos de arrendamento	503.508	26,5%	456.899	27,1%	10,2%
Total do passivo não circulante	**957.148**	**50,4%**	**820.955**	**48,8%**	**16,6%**
Total do passivo	**1.641.064**	**86,5%**	**1.181.884**	**70,2%**	**38,9%**
Total do patrimônio líquido	**256.935**	**13,5%**	**501.672**	**29,8%**	**-48,8%**
Total do passivo e do patrimônio líquido	**1.897.999**	**100,0%**	**1.683.556**	**100,0%**	**12,7%**

Em 31 de dezembro de 2020 o total do passivo da Companhia apresentou um crescimento de 38,9%. ou R$459,2 milhões em relação a 31 de dezembro de 2019.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

O Grupo Madero mantém como política de contratação junto aos seus auditores independentes os princípios que preservam a independência do auditor. Estes princípios consistem em: o auditor não deve auditar seu próprio trabalho; o auditor não deve exercer função gerencial na Companhia; e o auditor não deve representar legalmente a Companhia e seus interesses.

Diretoria.
Curitiba, 30 de julho de 2021

www.pwc.com.br

Madero Indústria e Comércio S.A. e Madero Indústria e Comércio S.A. e controladas

Demonstrações financeiras individuais e consolidadas em 31 de dezembro de 2020 e relatório do auditor independente

pwc

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Aos Administradores e Acionistas
Madero Indústria e Comércio S.A.

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras individuais do Madero Indústria e Comércio S.A. ("Companhia"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2020 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, assim como as demonstrações financeiras consolidadas do Madero Indústria e Comércio S.A. e suas controladas ("Consolidado"), que compreendem o balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2020 e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

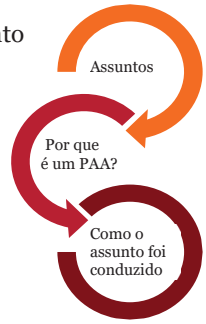
Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Madero Indústria e Comércio S.A. e do Madero Indústria e Comércio S.A. e suas controladas em 31 de dezembro de 2020, o desempenho de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa, bem como o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas". Somos independentes em relação à Companhia e suas controladas, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas conforme essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Principais Assuntos de Auditoria

Principais Assuntos de Auditoria (PAA) são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos.



PricewaterhouseCoopers, Al. Dr. Carlos de Carvalho 417, 10º, Curitiba, PR, Brasil, 80410-180, T: +55 (41) 3883 1600, www.pwc.com.br

Madero Indústria e Comércio S.A.

Nossa auditoria do exercício de 2020 foi planejada e executada considerando que as operações da Companhia e suas controladas não apresentaram modificações significativas em relação ao ano anterior, exceto quanto aos impactos decorrentes da pandemia da COVID-19 nas operações, que implicou na avaliação anual de recuperabilidade dos ativos imobilizado e intangível, por parte da administração. Nesse contexto, determinamos que os assuntos descritos abaixo são os principais assuntos de auditoria a serem comunicados em nosso relatório.

Porque é um PAA	Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria
Reconhecimento de receitas com venda de produtos (Nota 25)	
A Companhia reconhece suas receitas com vendas de produtos de acordo com o faturamento dos pedidos aos clientes em seus restaurantes. Essas transações são de alto volume transacional e geradas por sistemas operacionais próprios que registram todas as transações de forma sequencial e automatizada após o processamento e entrega do pedido. Em relação ao preço, estes são definidos e aprovados pela alta administração e incluídos no sistema de informações. Após a confirmação da adequacidade dos preços em ambiente de testes, estes passam a valer para as vendas dos produtos. Após a realização da transação, o sistema integra as informações com os sistemas financeiros para o registro contábil das transações. Essa área foi considerada como umas das principais em nossa auditoria, pois o processo de reconhecimento da receita envolve alto volume de transações em localidades diferentes e pela relevância no resultado do exercício.	Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, o entendimento dos principais controles internos estabelecidos pela administração para reconhecimento da receita com vendas de produtos. Efetuamos testes de reconciliação entre a receita com vendas de produtos gerada pelo sistema operacional durante o exercício e o sistema financeiro, contábil e com os registros fiscais da Companhia. Efetuamos testes em base amostral para as transações de vendas de produtos, confirmando as informações financeiras com as notas fiscais e o recebimento subsequente da transação. Aplicamos procedimentos de avaliação de risco, entre outros procedimentos adicionais de auditoria sobre o reconhecimento de receita. Nossos procedimentos de auditoria demonstram que as informações divulgadas estão consistentes com os dados e documentos obtidos.
Valor recuperável de imobilizado e intangível (Notas 12 e 13)	
A Companhia e suas controladas possuem saldos relevantes de imobilizado e intangíveis para os quais uma provisão para redução ao valor recuperável pode ser necessária sempre que eventos ou mudanças em circunstâncias indicarem que seu valor contábil pode não ser recuperável. Adicionalmente, em virtude da pandemia relacionada ao COVID19 e por decisões dos	Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, o entendimento e a avaliação dos controles internos relevantes relacionados com o processo de mensuração do valor recuperável dos ativos não financeiros, bem como a avaliação da definição das Unidades Geradoras de Caixa (UGC's) determinada pela administração *vis-à-vis* os critérios estabelecidos pelas normas contábeis relevantes.

Porque é um PAA	Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria
governos estaduais e municipais onde a Companhia e suas controladas possuem restaurantes, várias unidades ficaram ou encontram-se fechadas por determinados períodos ou operando com capacidade reduzida. A avaliação anual de recuperabilidade desses ativos envolve o uso de premissas, julgamentos e estimativas, por parte da administração, em relação às projeções de fluxos de caixa. Os resultados reais podem diferir dessas estimativas e a utilização de diferentes premissas pode modificar significativamente as perspectivas de realização desses ativos e a eventual necessidade de registro de provisão para redução ao valor recuperável, com consequente impacto nas demonstrações financeiras. Em função desses aspectos, esse tema foi considerado um dos principais assuntos de auditoria.	Confrontamos as informações utilizadas no teste de *impairment* com o plano de negócios e orçamento aprovados pela administração, testamos a exatidão matemática dos cálculos, bem como discutimos as principais premissas utilizadas nas projeções de fluxo de caixa, incluindo os impactos causados pelo tema envolvendo a Covid19 (Nota 1). Também avaliamos, com apoio dos nossos especialistas internos, a razoabilidade dos modelos de cálculo e das premissas significativas utilizadas, inclusive a taxa de desconto e a taxa de crescimento, bem como entendemos os procedimentos executados pela administração para avaliação de desempenho individual de cada restaurante. Comparamos a assertividade das projeções realizadas em períodos anteriores em relação ao desempenho atingido pela Companhia, e pesquisamos informações que pudessem contradizer as premissas mais significativas e as metodologias selecionadas. Também comparamos os dados utilizados pela administração com informações de empresas comparáveis. Nossos procedimentos de auditoria demonstraram que os julgamentos e as principais premissas utilizados pela administração para a avaliação da recuperabilidade desses ativos são razoáveis e as divulgações em notas explicativas são consistentes com os dados e informações obtidos.
Continuidade operacional (Notas 2.1 e 33)	
A Companhia vêm apurando prejuízos em suas operações e apresentou, no encerramento do exercício, excesso de passivos sobre ativos circulantes, no montante de R$ 492.908 mil na controladora e de R$ 492.894 mil no consolidado. Parte substancial do seu passivo se refere a empréstimos e financiamentos, os quais em data subsequente a data base dessas demonstrações financeiras, porém antes da divulgação das mesmas, tiveram seus prazos de vencimento renegociados e alongados (Nota 34).	Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, a avaliação do fluxo caixa projetado do ponto de vista metodológico e aritmético, a avaliação da razoabilidade das premissas utilizadas pela Companhia, em particular aquelas relacionadas às projeções de fluxos de caixa futuros e o processo pelo qual elas são elaboradas, como expectativa de entrada de caixa proveniente de vendas de produtos e de saída de caixa devido a despesas financeiras e outras despesas relevantes. Adicionalmente, realizamos reuniões com a

Porque é um PAA	Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria
A Administração avaliou a adequação da utilização do pressuposto de continuidade operacional, com base nas projeções de fluxos de caixa futuros, e entende que os fluxos projetados mostram-se suficientes para o cumprimento de suas obrigações de curto prazo. Consideramos essa área como foco de auditoria, pois a utilização de diferentes premissas e sua revisão a partir de melhores práticas no mercado pode modificar significativamente as projeções de fluxos de caixa futuros e, consequentemente, as conclusões da administração sobre a adoção do pressuposto de continuidade operacional.	administração sobre a avaliação da capacidade de continuidade operacional da Companhia e avaliamos a adequação das divulgações da Companhia, incluídas na Nota 2.1 às demonstrações financeiras. Com base nas evidências obtidas, nos resultados dos nossos trabalhos, e nas as ações planejadas e já executadas pela administração da Companhia, consideramos que as premissas e critérios adotados pela Administração são consistentes com as divulgações em notas explicativas e as informações obtidas em nossos trabalhos.

Outros assuntos

Demonstrações do Valor Adicionado

As demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (DVA) referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 09 - "Demonstração do Valor Adicionado". Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório do auditor

A administração da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

Madero Indústria e Comércio S.A.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia e suas controladas são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.

- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia e suas controladas.

- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.

- Concluímos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de

continuidade operacional da Companhia. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia a não mais se manter em continuidade operacional.

- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, inclusive as divulgações e se essas demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

- Obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente referente às informações financeiras das entidades ou atividades de negócio do grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Somos responsáveis pela direção, supervisão e desempenho da auditoria do grupo e, consequentemente, pela opinião de auditoria.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as respectivas salvaguardas.

Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os principais assuntos de auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgação pública do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinarmos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as consequências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.

Curitiba, 31 de julho de 2021

PricewaterhouseCoopers
Auditores Independentes
CRC 2SP000160/O-5

Carlos Alexandre Peres
Contador CRC 1SP198156/O-7

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

BALANÇO PATRIMONIAL
(Valores expressos em milhares de reais)

		Controladora		Consolidado	
ATIVO	Nota explicativa	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	3	37.504	96.660	37.520	96.718
Aplicações financeiras	4	15.130	-	15.130	-
Contas a receber	5	41.859	58.404	41.892	58.458
Estoques	7	58.216	41.883	58.216	41.883
Impostos de renda e contribuição social a recuperar	8	19.626	1.742	19.626	1.742
Outros ativos	9	18.638	11.361	18.648	11.362
Total do ativo circulante		190.973	210.050	191.022	210.163
NÃO CIRCULANTE					
Partes relacionadas	6	1.980	280	-	-
Tributos diferidos	29	-	84.484	-	84.484
Outros ativos	9	682	1.228	682	1.227
Investimentos	10	810	2.592	-	-
Ativos de direito de uso	11	530.316	499.293	530.316	499.293
Imobilizado	12	1.107.329	821.629	1.110.107	824.407
Intangível	13	65.872	63.982	65.872	63.982
Total do ativo não circulante		1.706.989	1.473.488	1.706.977	1.473.393
TOTAL DO ATIVO		1.897.962	1.683.538	1.897.999	1.683.556

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

BALANÇO PATRIMONIAL
(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota		Controladora		Consolidado
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	explicativa	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
CIRCULANTE					
Fornecedores	15	138.744	79.930	138.775	79.930
Empréstimos e financiamentos	16	349.136	93.058	349.136	93.058
Obrigações sociais	17	60.241	55.921	60.241	55.921
Obrigações tributárias	18	22.756	35.120	22.760	35.136
Receita diferida	19	5.615	8.302	5.615	8.302
Outras obrigações	21	36.180	29.989	36.180	29.989
Passivos de arrendamento	11	71.209	58.593	71.209	58.593
Total do passivo circulante		683.881	360.913	683.916	360.929
NÃO CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	16	355.785	258.206	355.785	258.206
Obrigações sociais	17	16.036	17.619	16.036	17.619
Obrigações tributárias	18	36.400	41.886	36.400	41.886
Receita diferida	19	18.058	18.675	18.058	18.675
Provisão para contingências	20	9.490	8.041	9.490	8.041
Outras obrigações	21	17.871	19.629	17.871	19.629
Passivos de arrendamento	11	503.508	456.899	503.508	456.899
Total do passivo não circulante		957.148	820.955	957.148	820.955
Total do passivo circulante e não circulante		1.641.029	1.181.868	1.641.064	1.181.884
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Dos acionistas controladores					
Capital social	22	722.964	722.964	722.964	722.964
Reserva de capital		40.689	36.436	40.689	36.436
Prejuízos acumulados		(506.720)	(257.730)	(506.720)	(257.730)
Patrimônio líquido dos acionistas controladores		256.933	501.670	256.933	501.670
Participação de não controladores				2	2
Total do patrimônio líquido		256.933	501.670	256.935	501.672
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		1.897.962	1.683.538	1.897.999	1.683.556

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

		Controladora		Consolidado	
	Nota explicativa	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Receita operacional líquida	25	795.737	672.161	795.849	888.936
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	26	(278.867)	(261.497)	(278.867)	(282.151)
Lucro bruto		516.870	410.663	516.982	606.785
Despesas com restaurantes e vendas	26	(462.874)	(312.703)	(462.875)	(411.311)
Despesas gerais e administrativas	26	(129.103)	(61.794)	(131.214)	(171.824)
Equivalência patrimonial	10	(1.881)	(25.326)	-	-
Outros resultados operacionais	27	(10.684)	(1.796)	(10.553)	(3.520)
Lucro (prejuízo) operacional		(87.672)	9.045	(87.660)	20.130
Resultado financeiro	28	(76.834)	(120.081)	(76.836)	(121.655)
Prejuízo antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social		(164.506)	(111.036)	(164.496)	(101.525)
Impostos correntes	29	-	(28)	(11)	(9.537)
Impostos diferidos	29	(84.484)	84.484	(84.484)	84.484
Imposto de renda e contribuição social		(84.484)	84.456	(84.495)	74.947
Prejuízo do exercício		(248.990)	(26.580)	(248.990)	(26.578)
Prejuízo por ação ordinária					
Prejuízo básico por ação (R$)		(7,85)	(0,92)	(7,85)	(0,92)
Prejuízo diluído por ação (R$)		(7,85)	(0,92)	(7,85)	(0,92)
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)		31.725	28.824	31.725	28.824
Número de ações ordinárias em circulação ajustado de acordo com o efeito de diluição (em milhares de ações)		31.725	28.824	31.725	28.824

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Prejuízo do exercício	(248.990)	(26.580)	(248.990)	(26.578)
RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO	(248.990)	(26.580)	(248.990)	(26.578)
Atribuível a:				
Controladora			(248.990)	(26.580)
Não controladores			-	2

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Dos acionistas controladores					
	Capital social	Reserva de capital	Prejuízos acumulados	Atribuível a controladora	Atribuível a não controladores	Total
SALDOS EM 01 DE JANEIRO DE 2019	22.964	24.861	(231.150)	(183.325)	6.645	(176.680)
Capital social integralizado (nota 23)	700.000	(834)	-	699.166	-	699.166
Remuneração baseada em ações (nota 24)	-	12.409	-	12.409	-	12.409
Distribuição de lucros	-	-	-	-	(5.587)	(5.587)
Resultado do exercício	-	-	(30.343)	(30.343)	3.764	(26.579)
Aquisição de participação de não controladores			3.764	3.764	(4.819)	(1.055)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019	722.964	36.436	(257.729)	501.670	2	501.672
SALDOS EM 01 DE JANEIRO DE 2020	722.964	36.436	(257.729)	501.670	2	501.672
Remuneração baseada em ações (nota 24)	-	4.253	-	4.253	-	4.253
Resultado do exercício	-	-	(248.990)	(248.990)	-	(248.990)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020	722.964	40.689	(506.720)	256.933	2	256.935

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota explicativa	Controladora 31/12/2020	Controladora 31/12/2019	Consolidado 31/12/2020	Consolidado 31/12/2019
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social		(164.507)	(111.036)	(164.493)	(101.526)
Reconciliação do lucro líquido com o caixa obtido nas operações:					
Depreciação e amortização	12 - 13	78.787	54.046	78.787	65.175
Amortização de ativos de direito de uso	11	52.276	41.813	52.276	41.813
Descontos de passivos de arrendamentos	11	(23.841)	-	(23.841)	
Provisão (reversão) para contingências	20	1.449	(499)	1.449	(568)
Equivalência patrimonial	10	1.881	(53.031)	-	-
Ganhos (perdas) em investimentos	10	-	77.832	-	-
Ganhos de ajuste a valor justo - subscrição de ações		-	(834)	-	(834)
Remuneração baseada em ações	24	4.253	12.409	4.253	12.409
Baixa de ativos de direito	11	(1.280)	-	(1.280)	-
Apropriação de receitas diferidas		(4.542)	-	(4.542)	-
Dissolução de capital		-	-	-	(1.596)
Perda (ganho) na alienação de ativo imobilizado	27	14.181	9.102	14.181	9.102
Baixa de intangível	13	1.433	11	1.433	14
Juros incorridos sobre empréstimos	28	36.708	91.853	36.708	91.853
Juros incorridos sobre parcelamentos fiscais		1.754	2.189	1.754	3.090
Encargos sobre passivos de arrendamento	11	45.890	23.248	45.890	23.248
		44.442	147.105	42.575	142.180
(Aumento) redução de ativos operacionais:					
Contas a receber	5	16.566	(23.535)	16.566	(28.331)
Estoques	7	(16.333)	(10.978)	(16.333)	(5.880)
Imposto de renda e contribuição social a recuperar		(17.884)		(17.884)	-
Outros ativos	10	(6.766)	3.431	(6.732)	327
Aumento (redução) de passivos operacionais:					
Fornecedores	15	21.106	(1.659)	21.106	(5.447)
Obrigações tributárias	18	(15.434)	53.026	(15.434)	7.495
Obrigações sociais	17	4.276	10.846	4.276	8.627
Receita diferida	19	1.239	(1.032)	1.239	(1.377)
Outras obrigações	21	4.434	1.246	4.434	(7.031)
Caixa das operações		35.646	178.448	33.813	110.563
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(1.824)	(14.566)	(1.814)	(14.616)
Pagamento de juros		(90.099)	(187.752)	(90.099)	(187.794)

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

		(91.923)	(202.318)	(91.913)	(202.410)
Caixa líquido aplicado nas atividades operacionais		(56.277)	(23.870)	(58.100)	(91.847)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS					
Aquisição de imobilizado	12	(333.086)	(390.960)	(333.086)	(385.506)
Baixa de imobilizado	12	1.713	13.797	1.713	18.043
Aquisição de intangíveis	13	(12.879)	(18.216)	(12.879)	(14.263)
Investimentos financeiros		(15.130)	2.500	(15.130)	2.500
Aquisição de investimentos	10	(1.782)	(8.985)	-	-
Aquisição de Franquia, caixa líquido adquirido		-	(14.415)	-	(14.415)
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento		(361.164)	(416.279)	(359.382)	(393.641)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS					
Emissão de debentures	16	160.000	-	160.000	-
Captações de empréstimos	16	444.000	327.605	444.000	327.605
Liquidação de debentures	16	-	(379.000)	-	(379.000)
Pagamento de empréstimos	16	(241.795)	(80.170)	(241.795)	(80.507)
Dividendos pagos		-	-	-	(5.587)
Pagamento de passivos de arrendamento	11	-	(25.614)	-	(25.614)
Parcelamento de impostos		(3.919)		(3.919)	-
Aumento de capital	22	-	700.000	-	700.000
Aumento / diminuição de participação de não controladores	22	-	(48.077)	-	(3.464)
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento		358.286	494.744	358.286	533.434
AUMENTO/REDUÇÃO LÍQUIDOS DE CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA		(59.155)	54.593	(59.196)	47.946
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	3	96.660	37.474	96.718	48.772
Caixa e equivalente de caixa incorporado		-	4.593	-	-
Caixa e equivalente de caixa no final do período	3	37.504	96.660	37.520	96.718

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	2020	2019	2020	2019
Receitas				
Vendas de produtos e serviços e outras receitas	882.017	767.212	882.135	1.004.661
	882.017	767.212	882.135	1.004.661
Insumos adquiridos de terceiros				
Matérias-primas e produtos para revenda	(233.823)	(200.843)	(233.823)	(221.481)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(146.971)	(13.882)	(146.971)	(52.368)
	(380.794)	(214.725)	(380.974)	(273.849)
Valor adicionado bruto	501.223	552.487	501.341	730.812
Depreciação e amortização	(131.062)	(97.741)	(131.062)	(106.988)
Valor adicionado líquido produzido pela companhia	370.160	454.746	370.279	623.824
Valor adicionado recebido em transferência				
Resultado de participações em investimentos	(8.762)	(24.801)	(8.860)	(78.869)
Receitas financeiras	2.296	3.719	2.296	3.189
	6.466	(21.082)	6.564	(75.680)
Valor adicionado total a distribuir (A)	363.695	433.664	363.715	548.144
Distribuição do valor adicionado				
Despesas com pessoal				
Remuneração direta e benefícios	(327.296)	(279.464)	(327.296)	(343.394)
FGTS	(18.113)	(14.266)	(18.113)	(17.967)
Tributos				
Federais	(137.722)	26.055	(137.739)	6.664
Estaduais	(34.269)	(38.203)	(34.269)	(49.716)
Municipais	(6.339)	(2.711)	(6.340)	(4.019)

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

Instituições financeiras e fornecedores				
Despesas financeiras	(78.646)	(123.360)	(78.648)	(124.403)
Despesas de aluguéis e arrendamentos	(10.300)	(28.295)	(10.300)	(41.887)
Acionistas				
Lucros (prejuízos) Retidos	248.990	26.580	248.990	26.578
Valor adicionado total distribuído (B)	(363.695)	(433.664)	(363.715)	(548.144)

1. Contexto operacional

O Madero Indústria e Comércio S.A. ("Grupo Madero" ou "Companhia") é uma empresa de capital fechado sediada na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná, que tem como atividade principal a comercialização de produtos alimentícios por meio de rede própria de restaurantes, que atualmente conta com 223 restaurantes (sendo quatro franqueados independentes e 15 restaurantes franqueados pertencentes ou controlados pelo acionista controlador), distribuídos em 17 estados brasileiros e no Distrito Federal.

A emissão dessas demonstrações financeiras foi autorizada pelo Conselho de Administração, em 29 de julho de 2021.

Durante março de 2020, uma pandemia foi declarada pela Organização Mundial da Saúde relacionada ao surto de rápido crescimento de uma nova cepa de coronavírus ("COVID-19"). A pandemia impactou significativamente as condições econômicas no Brasil, com efeitos adversos acelerados após março e abril de 2020, conforme os governos federal, estadual e local reagiram à crise de saúde pública, criando incertezas significativas na economia brasileira e internacional. No interesse da saúde e segurança públicas, os governos estaduais e municipais nas regiões onde os restaurantes do Grupo Madero estão localizados, exigiram o fechamento obrigatório dos restaurantes, limitações de capacidade ou outras restrições para aqueles que continuaram a operar. Em abril de 2020, a maioria dos restaurantes em operação da Companhia havia mudado temporariamente para um modelo operacional de entrega ou retirada dos produtos no balcão, suspensão de jantar, horário modificado e redução da equipe no local. Como resultado desses movimentos, a Companhia experimentou uma redução significativa em suas receitas, resultados operacionais e fluxos de caixa em comparação com março de 2020. As restrições impostas ao setor de restaurantes estão mudando rapidamente e podem surgir impactos adversos adicionais para o negócio. O Grupo Madero não pode prever se, quando ou de que forma as condições em torno do COVID-19 mudarão, incluindo o momento de levantamento de quaisquer restrições ou requisitos de fechamento, quando seus restaurantes serão totalmente reabertos e os níveis de pessoal para restaurantes reabertos e reengajamento do cliente com as marcas do Grupo Madero voltarão aos níveis registrados antes da pandemia.

2. Base de preparação das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras foram preparadas e estão sendo apresentadas no contexto da intenção da Companhia em obter o registro de companhia aberta na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e com o processo de abertura de capital e neste sentido, em complemento as demonstrações financeiras estatutárias, apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, essas demonstrações financeiras estão sendo apresentadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil incluindo os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e as normas internacionais de relatório financeiro (International Financial Reporting Standards (IFRS), emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB), bem como normas e requerimentos da CVM e evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, as quais estão consistentes com as utilizadas pela administração na sua gestão. Dessa forma, as referidas demonstrações financeiras incluem informações adicionais em relação as demonstrações financeiras estatutárias anteriormente divulgadas pela Companhia, principalmente em relação a: apresentação da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Informações requeridas sobre

contratos de arrendamento (Nota 11), análise de sensibilidade (Nota 29.2 (ii)), Informações por segmento (Nota 32) e Eventos subsequentes (Nota 33).

As demonstrações financeiras foram preparadas considerando o custo histórico como base de valor, que, no caso de ativos financeiros ao custo amortizado, outros ativos e passivos financeiros é ajustado para refletir a mensuração ao valor justo.

A preparação de demonstrações financeiras requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da administração da Companhia no processo de aplicação das políticas contábeis do Grupo. Aquelas áreas que requerem maior nível de julgamento e têm maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são significativas para as demonstrações financeiras, estão divulgadas na Nota 2.4.

Arredondamento de valores

Todos os valores divulgados nas demonstrações financeiras e notas foram arredondados com a aproximação de milhares de reais, salvo indicação contrária.

Resumo das principais políticas contábeis

As principais práticas contábeis aplicadas na preparação dessas demonstrações financeiras estão definidas abaixo. Essas práticas foram aplicadas de modo consistente nos exercícios apresentados, salvo disposição em contrário.

2.1. Continuidade Operacional

A administração avalia se quaisquer condições ou eventos ocorreram que poderiam levantar dúvidas substanciais sobre a capacidade da Companhia de continuar em operação por um ano a partir da data em que as demonstrações financeiras consolidadas estão disponíveis para serem publicadas. A capacidade da Companhia de continuar em operação depende de sua capacidade de gerar fluxo de caixa suficiente de operações e financiamento para cumprir suas obrigações, incluindo pagamentos e vencimentos de dívidas programados, a Companhia sofreu perdas recorrentes de operações e em 31 de dezembro de 2020, apresenta capital circulante líquido negativo na controladora de R$ 492.908 (R$ 150.862 em 31 de dezembro de 2019) e no consolidado de R$ 492.894 (R$ 150.766 em 31 de dezembro de 2019).

Conforme descrito na Nota 33, durante o primeiro semestre de 2021, a Companhia buscou renegociações e obteve sucesso nos acordos com seus parceiros financeiros; foram obtidos novos empréstimos e postergação de vencimentos de parcela substancial das dívidas de curto prazo, bem como waivers sobre clausulas restritivas de empréstimos e financiamentos (covenants). A liquidez da Companhia, considerando a geração de caixa adicional projetada para as operações nos próximos meses, mostra-se suficiente para pagar o total das obrigações de dívida até 30 de junho de 2022, antes ou na data de vencimento. A administração avalia constantemente quaisquer condições ou eventos que poderiam levantar dúvidas sobre a capacidade da Companhia de honrar seus compromissos a partir de julho de 2022.

2.2 Consolidação e conversão de moeda estrangeira

Consolidação

A Companhia consolida todas as entidades que controla, ou seja, quando está exposta ou tem direito a retornos variáveis de seu envolvimento com a investida e tem a capacidade de direcionar as atividades significativas da investida.

(a) Controladas

Controladas são todas as entidades (incluindo as entidades estruturadas) nas quais a Companhia detém o controle. As controladas são totalmente consolidadas a partir da data em que o controle é transferido para a Companhia. A consolidação é interrompida a partir da data em que a Companhia deixa de ter o controle.

Os ativos identificáveis adquiridos e os passivos e passivos contingentes assumidos na aquisição de controladas em uma combinação de negócios são mensurados inicialmente pelos valores justos na data da aquisição. A Companhia reconhece a participação não controladora na adquirida, tanto pelo seu valor justo como pela parcela proporcional da participação não controlada no valor justo de ativos líquidos da adquirida. A mensuração da participação não controladora é determinada em cada aquisição realizada. Custos relacionados com aquisição são contabilizados no resultado do exercício conforme incorridos.

Transações, saldos e ganhos não realizados em transações entre empresas da Companhia são eliminados. Os prejuízos não realizados também são eliminados a menos que a operação forneça evidências de uma perda (*impairment*) do ativo transferido. As políticas contábeis das controladas são alteradas, quando necessário, para assegurar a consistência com as políticas adotadas pelo Grupo.

(b) Transações com participação de não controladores

O Grupo trata as transações com participações de não controladores como transações com proprietários de ativos do Grupo. Para as compras de participações de não controladores, a diferença entre qualquer contraprestação paga e a parcela adquirida do valor contábil dos ativos líquidos da controlada é registrada no patrimônio líquido. Os ganhos ou perdas sobre alienações para participações de não controladores também são registrados diretamente no patrimônio líquido, na conta "Ajustes de avaliação patrimonial".

(c) Perda de controle em controladas

Quando o Grupo deixa de ter controle, qualquer participação da entidade é remensurada ao seu valor justo, sendo a mudança no valor contábil reconhecida no resultado. Os valores reconhecidos previamente em outros resultados abrangentes são reclassificados para o resultado.

Conversão de moeda estrangeira - Moeda funcional e moeda de apresentação

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras de cada uma das empresas da Companhia são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual a empresa atua (a "moeda funcional").

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas estão apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Companhia e suas controladas.

2.3 Mudança nas políticas contábeis

(i) Em vigor para períodos iniciados em ou após 01 de janeiro de 2020

Não há novas normas ou interpretações contábeis que tenham impactos materiais nas demonstrações financeiras da Companhia em relação à aquelas detalhadas nas últimas demonstrações financeiras anuais.

2.4 Uso de julgamentos e estimativas

Na preparação dessas demonstrações financeiras consolidadas, a administração fez julgamentos e estimativas que afetam a aplicação das políticas contábeis da Companhia e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem diferir dessas estimativas.

As estimativas e premissas subjacentes são revisadas continuamente. As revisões das estimativas são reconhecidas prospectivamente.

2.4.1 Classificação de custos dos produtos e mercadorias vendidos e despesas com restaurantes e com vendas

A Companhia reconhece como custo dos produtos e mercadorias vendidas todos os custos relacionados a elaboração, manuseio e transporte dos produtos até os restaurantes e pontos de vendas, incluindo os custos com a unidade de produção “Cozinha Central”. As despesas relacionadas ao atendimento de clientes, entrega (delivery) e demais custos dos restaurantes são reconhecidos em despesas com restaurantes e com vendas.

2.4.2 Julgamentos

As informações sobre os julgamentos feitos na aplicação das políticas contábeis que têm os efeitos mais significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão incluídas nas notas a seguir:

• Nota 2.6. - Prazo do arrendamento: se a Companhia tem razoável certeza de exercer as opções de extensão;

2.4.3 Suposições e incertezas de estimativa

As informações sobre premissas e incertezas das estimativas em 31 de dezembro de 2020 que apresentam um risco significativo de resultar em um ajuste material nos valores contábeis de ativos e passivos no próximo exercício financeiro estão incluídas nas seguintes notas:

. Notas 12 e 13 – valor recuperável de imobilizado e intangível – principais premissas sobre resultados futuros e a recuperabilidade desses ativos;

• Nota 20 - reconhecimento e mensuração de provisões e contingências: principais premissas sobre a probabilidade e magnitude de uma saída de recursos;

• Nota 24 - plano de pagamentos com base em ações: principais premissas sobre o reconhecimento e mensuração da provisão (e despesas de compensação) com base na obrigação contratual de estimativa de rescisão de pagamentos aos acionistas.

• Nota 29 - reconhecimento de ativos fiscais diferidos: disponibilidade de lucro tributável futuro contra o qual as diferenças temporárias dedutíveis e prejuízos fiscais reportáveis podem ser utilizados;

2.4.4 Mensuração de valores justos

Algumas das políticas e divulgações contábeis da Companhia requerem a mensuração do valor justo, tanto para os ativos e passivos financeiros como para os não financeiros.

A Companhia revisa regularmente dados não observáveis significativos e ajustes de avaliação.

Se informações de terceiros, como cotações de corretoras ou serviços de precificação, são usadas para mensurar os valores justos, a Empresa avalia as evidências obtidas de terceiros para apoiar a conclusão de que essas avaliações atendem aos requisitos das normas, incluindo o nível na hierarquia de valor justo em que as avaliações devem ser classificadas.

Ao mensurar o valor justo de um ativo ou passivo, a Companhia usa dados observáveis de mercado na medida do possível. Os valores justos são categorizados em diferentes níveis na hierarquia do valor justo com base nas informações utilizadas nas técnicas de avaliação da seguinte forma:

• Nível 1: preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos ou passivos idênticos.

• Nível 2: informações além dos preços cotados incluídos no Nível 1 que são observáveis para o ativo ou passivo, seja diretamente (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).

• Nível 3: dados para o ativo ou passivo que não são baseados em dados de mercado observáveis (dados não observáveis).

Se as entradas usadas para mensurar o valor justo de um ativo ou passivo caem em níveis diferentes da hierarquia do valor justo, então a mensuração do valor justo é categorizada em sua totalidade no mesmo nível da hierarquia do valor justo como a entrada de nível mais baixo que é significativo para toda a medição.

A Companhia reconhece as transferências entre os níveis da hierarquia de valor justo no final do período de relatório durante o qual a mudança ocorreu.

Mais informações sobre as premissas feitas na mensuração dos valores justos estão incluídas nas notas a seguir:

• Nota 24 - Remuneração baseada em ações;
• Nota 30 - Gestão de riscos e instrumentos financeiros;

2.5 Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa incluem o caixa, os depósitos bancários e outras aplicações financeiras de curto prazo de alta liquidez, com vencimentos originais de até três meses, e com risco insignificante de mudança de valor.

2.6 Instrumentos financeiros

2.6.1. Reconhecimento e mensuração inicial

Os títulos a receber e títulos de dívida emitidos são reconhecidos inicialmente quando originados. Todos os outros ativos e passivos financeiros são reconhecidos inicialmente quando a Companhia se torna parte das disposições contratuais do instrumento. Um ativo financeiro (exceto contas a receber) ou passivo financeiro é mensurado inicialmente pelo valor justo, acrescido dos custos de transação (para um item que não esteja no FVTPL) que são diretamente atribuíveis à sua aquisição ou emissão. Um contas a receber é mensurado inicialmente pelo preço da transação.

2.6.2. Classificação e mensuração

i. **Ativos financeiros -** A Companhia classifica seus ativos financeiros, no reconhecimento inicial, sob as seguintes categorias: (i) mensurados ao valor justo por meio do resultado, (ii) valor justo por meio de outros resultados abrangentes e (iii) custo amortizado. A classificação depende da finalidade para a qual os ativos financeiros foram adquiridos. A Companhia determina a classificação dos seus ativos financeiros no momento do seu reconhecimento inicial, quando ela se torna parte das disposições contratuais do instrumento.

Os ativos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescidos dos custos de transação que são diretamente atribuíveis à aquisição no caso de investimentos que não sejam mensurados pelo valor justo através do resultado.

ii. **Passivos financeiros** - Todos os passivos financeiros são mensurados ao custo amortizado, exceto os passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado. Após o reconhecimento inicial, a entidade não pode reclassificar qualquer passivo financeiro entre categorias.

iii. Reconhecimento e desreconhecimento

O CPC 48 – Instrumentos Financeiros determina que a Companhia deve reconhecer um ativo financeiro ou um passivo financeiro em seu balanço patrimonial somente quando uma entidade se torna parte das atividades contratuais do instrumento.

A compra ou venda de ativos financeiros deve ser reconhecida e / ou desreconhecida, se aplicável, na data da negociação ou na data da liquidação.

A entidade deve desreconhecer o ativo financeiro quando e somente quando:

- Os direitos contratuais aos fluxos de caixa do ativo financeiro expiram; ou
- Transferir o ativo financeiro se a entidade não tiver seu controle.

A entidade deve desreconhecer o passivo financeiro quando e somente quando:

- for extinto, ou seja, quando a obrigação especificada no contrato for liquidada, cancelada ou expirar.

Impairment - A Companhia avalia com base em projeções futuras a perda de crédito esperada associada a seus instrumentos de dívida contabilizados ao custo amortizado e ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes. A metodologia do *impairment* adotada depende da ocorrência de um aumento significativo do risco de crédito. Para as contas a receber de clientes a Companhia adotou a abordagem simplificada, conforme permitido pelo IFRS 9 e, portanto, reconheceu as perdas esperadas ao longo da vida útil desde o reconhecimento inicial do crédito.

iv. Compensação de instrumentos financeiros - Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado no balanço patrimonial quando há um direito legal de compensar os valores reconhecidos e há a intenção de liquidá-los em uma base líquida, ou realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente. O direito legal não deve ser contingente em eventos futuros e deve ser aplicável no curso normal dos negócios e no caso de inadimplência, insolvência ou falência da empresa ou da contraparte.

v. Custo amortizado de ativos financeiros após o reconhecimento inicial - Após o reconhecimento inicial, esses ativos financeiros são contabilizados pelo custo amortizado, utilizando o método dos juros efetivos (taxa de juros efetiva), menos perdas por redução ao valor recuperável. O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer desconto na aquisição e taxas ou custos incorridos.

A amortização da taxa efetiva de juros é incluída na linha de receita financeira na demonstração do resultado. As perdas por redução ao valor recuperável são reconhecidas como "Despesas financeiras" na demonstração consolidada do resultado.

São incluídos como ativo circulante, exceto para prazos de vencimento superiores a 12 meses após a data do balanço, os quais são classificados como ativos não circulantes.

vii. Valor justo de ativos financeiros - Para ativos mensurados ao valor justo, a mudança no valor justo deve ser reconhecida no resultado ou em outro resultado abrangente, conforme apropriado. A data de negociação deve ser considerada a data de

reconhecimento inicial para fins de aplicação dos requisitos de redução ao valor recuperável.

2.7 Contas a receber de clientes

As contas a receber de clientes correspondem aos valores a receber pela venda de mercadorias ou prestação de serviços no curso normal das atividades do Grupo. O Grupo mantém as contas a receber de clientes com o objetivo de arrecadar fluxos de caixa contratuais e, portanto, essas contas são, inicialmente, reconhecidas pelo valor justo e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso do método da taxa efetiva de juros, deduzidas das provisões para créditos de liquidação duvidosa. Se o prazo de recebimento é equivalente a um ano ou menos, as contas a receber são classificadas no ativo circulante. Caso contrário, estão apresentadas no ativo não circulante.

2.8 Transações com partes relacionadas

As partes relacionadas são o acionista controlador (Luiz Renato Durski Junior), qualquer acionista não controlador que detenha mais de 5% das ações da Companhia, as empresas coligadas, qualquer diretor executivo da Companhia e os familiares imediatos de quaisquer partes relacionadas identificadas.

As transações com partes relacionadas referem-se a compras de produtos, contratação de serviços, pagamento de salários e royalties firmados com pessoas físicas ou jurídicas. Essas transações são realizadas em condições normais de mercado e não envolvem qualquer risco incomum de recebimento.

2.9 Estoques

Os estoques são compostos por matérias-primas e produtos destinados à produção ou revenda de itens comercializados em restaurantes. Os estoques são avaliados pelo menor valor entre o custo e o valor líquido realizável. O método de custo utilizado para os estoques é o método da média ponderada. O valor realizável líquido é o preço de venda estimado no curso normal dos negócios, deduzido dos custos estimados necessários para realizar a venda.

2.10 Investimentos

Os investimentos em controladas são apresentados nas demonstrações financeiras individuais, e reconhecidos através do método de equivalência patrimonial.

2.11 Ativos intangíveis

2.11.1. Ágio

O ágio resulta da recompra de franquias e representa o excesso da (i) contraprestação transferida; (ii) do valor da participação de não controladores na adquirida; e (iii) do valor justo na data da aquisição de qualquer participação patrimonial anterior na adquirida em relação ao valor justo dos ativos líquidos identificáveis adquiridos. Caso o total da contraprestação transferida, a participação dos não controladores reconhecida e a participação mantida anteriormente medida pelo valor justo seja menor do que o valor justo dos ativos

líquidos da controlada adquirida, no caso de uma compra vantajosa, a diferença é reconhecida diretamente na demonstração do resultado.

2.11.2. Softwares

As licenças de *softwares* são capitalizadas com base nos custos incorridos para adquirir os softwares e fazer com que eles estejam prontos para serem utilizados. Esses custos são amortizados durante a vida útil estimada dos *softwares* de cinco anos.

Os custos associados à manutenção de *softwares* são reconhecidos como despesa, conforme incorridos. Os custos de desenvolvimento que são diretamente atribuíveis ao projeto e aos testes de produtos de *software* identificáveis e exclusivos, controlados pela Companhia são reconhecidos como ativos intangíveis.
Os custos diretamente atribuíveis, que são capitalizados como parte do produto de software, incluem os custos com empregados alocados no desenvolvimento de softwares e uma parcela adequada das despesas indiretas aplicáveis. Os custos também incluem os custos de financiamento incorridos durante o período de desenvolvimento do *software*.

Outros gastos de desenvolvimento que não atendam aos critérios de capitalização são reconhecidos como despesa, conforme incorridos. Os custos de desenvolvimento previamente reconhecidos como despesa não são reconhecidos como ativo em período subsequente.

Os custos de desenvolvimento de *softwares* reconhecidos como ativos são amortizados durante sua vida útil estimada, não superior a cinco anos.

2.11.3. Intangível em andamento

Intangível em andamento é uma conta do ativo não circulante na qual são registrados os custos de desenvolvimento dos intangíveis. O valor é apresentado no balanço patrimonial dentro do grupo de ativos intangíveis.

Os custos para desenvolvimento do ativo são registrados na conta intangível em andamento até que o ativo esteja pronto para uso e passe a gerar benefícios econômicos futuros. A amortização terá início quando o ativo entrar em operação.

2.11.4. Non-compete

Os acordos de não concorrência são reconhecidos pelo valor justo na data de aquisição. Os contratos de não concorrência têm vida útil definida e são contabilizados pelo custo menos a amortização acumulada. A amortização é calculada usando método linear durante a vida esperada do contrato.

Impairment sobre ativo não financeiro

Os ativos que têm vida útil indefinida, por exemplo, ágio, não estão sujeitos a amortização e são testados anualmente em relação a perdas por redução ao valor recuperável. A redução no valor recuperável do ágio é revisada anualmente, ou sempre que eventos ou mudanças nas circunstâncias indicarem que o ágio pode não ser recuperável.

Os ativos sujeitos a depreciação ou amortização são revisados para a verificação de *impairment* sempre que eventos ou mudanças nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Uma perda por redução ao valor recuperável é reconhecida quando o valor contábil do ativo excede o seu valor recuperável. O valor recuperável é o maior valor justo de um ativo, menos os custos de venda e o valor em uso.

Para fins de avaliação do *impairment*, os ativos são agrupados nos níveis mais baixos para os quais existam fluxos de caixa identificáveis separadamente (unidades geradoras de caixa (UGCs)). Para fins de teste de redução ao valor recuperável, o ágio adquirido em uma combinação de negócios é alocado a cada uma das UGCs (ou grupos de UGCs) que se espera que se beneficiem das sinergias da combinação, identificadas no nível do segmento operacional.

2.12 Imobilizado

O imobilizado é mensurado pelo seu custo histórico, menos depreciação acumulada. O custo histórico inclui os gastos diretamente atribuíveis à aquisição dos itens.

Os custos subsequentes são incluídos no valor contábil do ativo ou reconhecidos como um ativo separado, conforme apropriado, somente quando for provável que fluam benefícios econômicos futuros associados a esses custos e que possam ser mensurados com segurança. O valor contábil de itens ou peças substituídas é baixado. Todos os outros reparos e manutenções são lançados em contrapartida ao resultado do exercício, quando incorridos.

A depreciação é reconhecida pelo método linear ao longo da vida útil estimada de cada ativo, para amortizar integralmente o custo menos o valor residual de cada ativo ao longo de sua vida útil esperada. A vida útil e as taxas anuais de depreciação estão demonstradas abaixo:

Depreciação	**Taxa**	**Vida útil (anos)**
Edifícios	1,76%	57
Instalações em imóveis de terceiros	10%	10
Maquinas e equipamentos	10,00%	10
Hardwares	24,75%	4
Móveis e acessórios	10,00%	10
Veículos	9,11% - 27,86%	4 - 11

A vida útil estimada, os valores residuais e os métodos de depreciação são revisados na data do balanço, e os efeitos de quaisquer mudanças nas estimativas são contabilizados prospectivamente. Os itens do imobilizado são baixados após a alienação ou quando nenhum benefício futuro for esperado do uso continuado do ativo. Quaisquer ganhos ou perdas na alienação são determinados como a diferença entre o valor recebido na venda e o valor contábil do ativo e são reconhecidos no resultado.

2.13 Fornecedores

As contas a pagar aos fornecedores são obrigações a pagar por bens ou serviços que foram adquiridos no curso normal dos negócios, sendo classificadas como passivos circulantes se o pagamento for devido no período de até um ano. Caso contrário, as contas a pagar são apresentadas como passivo não circulante.

Elas são, inicialmente, reconhecidas pelo valor justo e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso do método de taxa efetiva de juros.

2.14 Empréstimos e financiamentos

Os empréstimos são reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, líquido dos custos incorridos na transação e são, subsequentemente, demonstrados pelo custo amortizado. Qualquer diferença entre os valores captados (líquidos dos custos da transação) e o valor total a pagar é reconhecida na demonstração do resultado durante o período em que os empréstimos estejam em aberto, utilizando o método da taxa efetiva de juros.

Os empréstimos são classificados como passivo circulante, a menos que o Grupo tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, doze meses após a data do balanço.

2.15 Provisão para contingências

Uma provisão é reconhecida quando: (i) o Grupo tem uma obrigação presente ou não formalizada (*constructive obligation*) como resultado de eventos já ocorridos; (ii) é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação; e (iii) o valor puder ser estimado com segurança.

A Companhia reconhece a provisão com base em sua melhor estimativa para processos tributários, cíveis e trabalhistas. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões judiciais recentes e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a opinião dos assessores jurídicos externos. As provisões são revisadas e ajustadas para refletir alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

2.16 Passivos de arrendamento

No início de um contrato, a Companhia avalia se um contrato é ou contém um arrendamento. Um contrato é, ou contém, um arrendamento se o contrato transmitir o direito de controlar o uso de um ativo identificado por um período em troca de uma contraprestação. Para avaliar se um contrato transmite o direito de controlar o uso de um ativo identificado, a Companhia utiliza a definição de arrendamento no CPC 06.

Esta política é aplicada aos contratos firmados em ou após 1º de janeiro de 2019.

No início ou na modificação de um contrato que contém um componente de arrendamento, a Companhia aloca a contraprestação no contrato para cada componente de arrendamento com base em seus preços independentes. No entanto, para os arrendamentos de propriedades, a Companhia optou por não separar os componentes que não são de arrendamento e contabilizam os componentes de arrendamento e que não são de arrendamento como um único componente de arrendamento.

A Companhia reconhece um ativo de direito de uso e um passivo de arrendamento na data de início do arrendamento. O ativo de direito de uso é mensurado inicialmente pelo custo, que compreende o valor inicial do passivo de arrendamento mercantil ajustado para quaisquer

pagamentos de arrendamento efetuados antes ou antes da data de início, mais quaisquer custos diretos iniciais incorridos e uma estimativa dos custos para desmontar e remover ativo subjacente ou para restaurar o ativo subjacente ou o site em que está localizado, menos quaisquer incentivos recebidos

O ativo de direito de uso é subsequentemente depreciado pelo método linear desde a data de início até o final do prazo do arrendamento, a menos que o arrendamento transfira a propriedade do ativo subjacente para a Companhia até o final do prazo do arrendamento ou do custo do ativo de direito de uso reflete que a Companhia exercerá uma opção de compra. Nesse caso, o ativo de direito de uso será depreciado durante a vida útil do ativo subjacente, que é determinado na mesma base que a do ativo imobilizado. Além disso, o ativo de direito de uso é periodicamente reduzido por perdas por redução ao valor recuperável, se houver, e ajustado para determinadas remensurações do passivo de arrendamento.

O passivo de arrendamento mercantil é mensurado inicialmente pelo valor presente dos pagamentos que não são pagos na data de início, descontados pela taxa de juros implícita no arrendamento ou, se essa taxa não puder ser prontamente determinada, pela taxa de empréstimo incremental da Companhia. Geralmente, a Companhia usa sua taxa de empréstimo incremental como taxa de desconto.

A Companhia determina sua taxa incremental de empréstimos obtendo taxas de juros de várias fontes externas de financiamento e faz alguns ajustes para refletir os termos do arrendamento e o tipo do ativo arrendado.

Os pagamentos de arrendamento incluídos na mensuração do passivo de arrendamento incluem o seguinte:

- Pagamentos fixos, incluindo pagamentos fixos em substância;
- Pagamentos de arrendamento variável que dependem de um índice ou taxa, inicialmente medidos usando o índice ou taxa na data de início;
- Montantes que se espera pagar sob uma garantia de valor residual; e
- O preço de exercício em uma opção de compra razoavelmente certa para a Companhia exercer, pagamentos de arrendamento em um período opcional de renovação se a Companhia tiver razoavelmente certeza de exercer uma opção de extensão e multas por rescisão antecipada de um arrendamento, a menos que a Companhia esteja razoavelmente certa de que não para terminar mais cedo.

O passivo de arrendamento mercantil é mensurado pelo custo amortizado, utilizando o método dos juros efetivos. É remensurado quando há uma mudança no fluxo de pagamentos futuros de arrendamento mercantil decorrentes de uma mudança em um índice ou taxa, se houver uma alteração na estimativa da Companhia do valor que se espera pagar sob uma garantia de valor residual, se a Companhia mudar sua avaliação se exercerá uma opção de compra, extensão ou rescisão ou se há um pagamento revisado de arrendamento fixo em substância.

Quando o passivo de arrendamento é remensurado dessa maneira, é efetuado um ajuste correspondente ao valor contábil do ativo de direito de uso ou é registrado no resultado se o valor contábil do ativo de direito de uso tiver sido reduzido para zero.

A Companhia apresenta ativos de direito de uso que não atendem à definição de propriedade para investimento em ativo imobilizado e passivos de arrendamento mercantil em empréstimos na demonstração da posição financeira.

2.16.1 Arrendamentos de curto prazo e baixo valor

A Companhia optou por não reconhecer ativos de direito de uso e passivos de arrendamento mercantil para arrendamentos de ativos de baixo valor e arrendamentos de curto prazo, incluindo equipamentos de TI. A Companhia reconhece os pagamentos de arrendamento associados a esses arrendamentos como uma despesa de forma linear pelo prazo do arrendamento.

2.17 Outros ativos e passivos circulantes e não circulantes

Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômicos futuros serão gerados em favor da Companhia e seu custo ou valor puder ser mensurado com segurança. Um passivo é reconhecido no balanço patrimonial quando a Companhia possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para liquidá-lo. São acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias ou cambiais incorridas. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

Os ativos e passivos são classificados como circulantes quando sua realização ou liquidação é provável que ocorra nos próximos doze meses. Caso contrário, são demonstrados como não circulantes.

2.18 Imposto de renda e contribuição social

A Companhia e suas controladas calculavam e reconheciam previamente o imposto de renda e a contribuição social em diferentes regimes fiscais. Algumas controladas aplicaram o regime de lucro presumido, reconhecendo os impostos com base na receita, enquanto outras calculavam o imposto de renda e a contribuição social com base no regime de lucro real, reconhecendo os impostos com base no lucro tributável. Ambos os métodos de tributação foram determinados de acordo com a legislação tributária brasileira. Em 31 de dezembro de 2019, a maioria das subsidiárias da Companhia foram incorporadas e atualmente estão sujeitas ao regime tributário da Companhia (imposto de renda com base no lucro tributável).

A provisão para imposto de renda e contribuição social está baseada no regime de lucro do período. O imposto de renda e a contribuição social diferidos são reconhecidos sobre as diferenças temporárias no final de cada período entre os saldos de ativos e passivos reconhecidos nas demonstrações financeiras intermediárias e as bases fiscais correspondentes utilizadas para apurar o lucro tributável, incluindo o saldo de prejuízos fiscais, quando aplicável.

A recuperação do saldo dos ativos fiscais diferidos é revisada a cada período de relatório e quando não é mais provável que lucros tributáveis futuros estarão disponíveis para permitir a recuperação de todo ou parte do ativo. A avaliação da administração está amparada em estudos técnicos de viabilidade, que evidenciam as projeções de lucros tributáveis futuros, permitindo uma estimativa de recuperação de crédito em um período não superior a 10 anos. Além disso,

a estimativa de realização do imposto de renda e contribuição social diferidos envolve as incertezas das demais estimativas.

O imposto corrente e o imposto diferido são reconhecidos no resultado, exceto quando correspondem a itens registrados em "outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido.

2.19 Capital social

As ações ordinárias são classificadas no patrimônio líquido. Os custos incrementais diretamente atribuíveis à emissão de novas ações ou opções são demonstrados no patrimônio líquido como uma dedução do valor captado, líquida de impostos.

2.20 Pagamento baseado em ações

A Companhia concede aos seus principais executivos e gerentes pagamento baseado em ações. A Companhia mede o custo das transações liquidadas com ações para seus funcionários com base no valor justo dos instrumentos patrimoniais na data da concessão.

A estimativa do valor justo dos pagamentos baseados em ações requer a determinação do modelo de avaliação mais apropriado para a concessão de instrumentos patrimoniais, o que depende dos termos e condições da concessão. Isso também requer a determinação dos dados mais apropriados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção, eventos futuros, volatilidade e rendimento de dividendos e premissas correspondentes. As premissas e modelos utilizados para estimar o valor justo dos pagamentos baseados em ações estão divulgados na Nota 24. As despesas com essas transações são reconhecidas no resultado (despesas gerais e administrativas) durante o período em que o direito é adquirido (período no período). Quais as condições específicas para aquisição de direitos devem ser atendidas) contra a reserva para pagamentos baseados em ações, no patrimônio líquido.

2.21 Reconhecimento da receita

A receita de contratos com clientes mantém uma estrutura que visa auxiliar os usuários das demonstrações financeiras a entender a natureza, o valor e o momento por meio de um modelo de cinco etapas. Esta norma é baseada no princípio de que a receita deve ser reconhecida quando uma entidade transfere o controle de bens ou serviços para os clientes, pelo valor que a entidade espera ter o direito de receber. A primeira etapa da norma estabelece que a empresa deve identificar seus contratos com os clientes conforme os critérios abaixo:

- Quando as partes aprovam o contrato;
- Quando a empresa consegue identificar os direitos de cada parte;
- Quando a empresa identifica as condições de pagamento;
- Quando o contrato contém substância comercial; e
- Quando for provável que a entidade receberá a contraprestação a que terá direito em troca dos bens ou serviços.

A segunda etapa estabelece que a empresa deve identificar as obrigações de desempenho apresentadas no contrato com o cliente. A Companhia entende os itens mencionados abaixo como uma obrigação de desempenho:

(a) Contrato de venda de produtos ao consumidor final

A Companhia identificou a entrega do produto ao cliente final como a única obrigação de desempenho.

(b) Venda de mercadorias a franqueados

A Companhia identificou a entrega dos produtos como a única obrigação de desempenho.

(c) Receita de serviços

A Companhia presta serviços aos franqueados como:

- Concessão do direito de uso da marca;
- Realização de publicidade para os franqueados;
- Processos administrativos aos franqueados.

A terceira etapa é a determinação do preço da transação, onde a Companhia deve analisar o processo de transferência do bem ou serviço, considerando alguns critérios de mercado e seu pedido de contraprestação. Portanto, a Companhia estabelece os valores dos produtos de forma independente (tanto para consumidores finais quanto para franqueados) e concede um valor diferenciado apenas aos seus colaboradores. Em relação à receita de serviços, os valores são estabelecidos de acordo com o volume de faturamento dos franqueados.

Em seguida, o preço da transação deve ser alocado para cada obrigação de desempenho. No entanto, a Companhia apresenta seus valores de forma independente, por meio de cardápios em restaurantes ou percentuais conforme estabelecidos em contrato com franqueados.

A receita é reconhecida quando a obrigação de desempenho é cumprida, ou seja, no momento da aceitação do contrato ou transferência dos ativos.

2.22 Receita financeira

A receita financeira é reconhecida conforme o prazo decorrido pelo regime de competência, usando o método da taxa efetiva de juros.

2.23 Receita de subvenções governamentais

Uma subvenção governamental é reconhecida apenas quando existe razoável segurança de que (i) a Companhia irá cumprir todas as condições associadas a subvenção e (ii) a subvenção será recebida.

A subvenção é reconhecida como receita ao longo do período necessário para fazer face aos respectivos custos que se destina a compensar. As subvenções não monetárias como terrenos ou outros recursos, são contabilizados pelo valor justo (com contra partida na receita diferida), com a receita subsequentemente reconhecida em outras receitas (despesas), líquidas, na demonstração do resultado consolidada em proporção da depreciação do ativo não monetário, se houver.

3. Caixa e equivalentes de caixa

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Caixa	1.231	1.002	1.231	1.003
Saldos bancários	1.615	95.658	1.631	95.715
Equivalentes de caixa (a)	34.658	-	34.658	-
	37.504	96.660	37.520	96.718

a) O saldo de equivalentes de caixa refere-se a aplicações financeiras realizadas pela Companhia no montante de R$ 29.000 em operações compromissadas e R$ 5.658 em CDB (Certificado de Depósito Bancário). O saldo de equivalentes de caixa é remunerado com base na taxa CDI.

4. Aplicações financeiras

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Aplicações financeiras	15.130	-	15.130	-
	15.130	-	15.130	-

O saldo das aplicações financeiras refere-se a investimentos feitos para cumprir as cláusulas de contratos de empréstimos que determinam que a Companhia deve manter os valores aplicados ou constituir uma garantia com a carteira de recebíveis no montante de R$10.101 e R$ 5.029 refere-se a aplicações em letras financeiras. As aplicações financeiras são remuneradas com base na taxa CDI.

5. Contas a receber

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Contas a receber de clientes	41.859	58.404	41.892	58.458
	41.859	58.404	41.892	58.458

O saldo de contas a receber é substancialmente relativo a valores a receber de operadoras de cartões de débito e crédito nas vendas nos restaurantes e plataformas de marketplaces, cujo prazo médio de recebimento varia de 01 a 30 dias.

Para a constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa a Administração avalia em base prospectiva as perdas esperadas de crédito. A metodologia de *impairment* aplicada depende de ter ocorrido ou não um aumento significativo no risco de crédito. A Companhia concluiu que não há necessidade de provisão em 31 de dezembro de 2020, com base na natureza de negócio do Grupo.

6. Partes relacionadas

As transações entre a Companhia e suas partes relacionadas são as seguintes:

(i) Saldos e transações com partes relacionadas:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Ativos com partes relacionadas				
Contas a receber (a)	4.814	4.060	4.814	4.060
Valores a receber intercompany	1.980	280	-	-
Total	6.794	4.340	4.814	4.060
Passivos com partes relacionadas				
Fornecedores (b)	226	79	226	79
Outras obrigações (c)	6.936	9.889	6.936	9.889
Total	7.162	9.968	7.162	9.968
Demonstração do resultado				
Receita com venda de produtos e revenda (d)	18.933	21.583	18.933	21.583
Royalties e publicidade (e)	9.581	3.595	9.581	3.595
Dissolução de capital (f)	-	1.596	-	1.596
Distribuições a partes relacionadas (g)	-	(78.629)	-	(78.629)
Remuneração baseada em ações (h)	(4.235)	(9.149)	(4.235)	(9.149)
Salários e pro labore (i)	(11.497)	(5.402)	(11.497)	(5.402)
Outros	16	(1.606)	16	(1.606)
Total	12.798	(68.012)	12.798	(68.012)

(a) Refere-se a todos os valores que a Companhia tem o direito de receber do acionista controlador relativos a royalties e venda de produtos para restaurantes franqueados.

(b) Refere-se a obrigações financeiras que a Companhia assumiu com familiar próximo do acionista controlador.

(c) Refere-se as obrigações financeiras assumidas na aquisição de cinco franquias, com vencimento da última parcela em 29 de abril de 2022. Esta obrigação possui como contraparte um ex-diretor administrativo, tratado como parte relacionada até 31 de janeiro de 2021;

(d) Venda de produtos e mercadorias para restaurantes franqueados de propriedade do acionista controlador.

(e) Refere-se a royalties, propaganda e honorários administrativos recebidos pelos franqueados de propriedade do acionista controlador, conforme estabelecido em contrato.

(f) 15 restaurantes foram vendidos ao acionista controlador resultando em um ganho de R$ 1.596.

(g) Distribuição das subsidiárias Madero aos Acionistas Não Controladores como benefício-chave da administração, todas as participações não controladoras são detidas por partes relacionadas. (As partes relacionadas são compostas pelos ex-acionistas da Companhia conforme segue: Sr. Luiz Renato Durski, Sr. Ariel Leonardo Szwarc, Sr. Luiz Adriano Urbanski, Sr. Rafael de Oliveira Melo, Sr. Murillo Piloto Proença, Sra. Kethlen Ferreira Ribas Durski, Sr. Homero Fernando Roiek Filho, ex-diretor executivo, Sr. Leandro Martins Lorca, ex-diretor e Sr. Nicolas Raymond Gourguet).

(h) A Companhia concede aos seus principais executivos e administradores planos de remuneração com base em ações, conforme descrito na Nota 24.

(i) Refere-se aos pagamentos de salários e benefícios de administradores e empregados classificados como partes relacionadas.

Houve também um acordo de não concorrência com um ex-diretor administrativo, tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, com vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023), conforme divulgado na Nota 13. Além disso, nosso acionista controlador atuou e continua atuando como nosso fiador em certos contratos. Especificamente, em 31 de dezembro de 2020, o acionista controlador era garantidor de certos contratos de aluguel, determinados arrendamentos de veículos e máquinas e do contrato de não Concorrência mencionado acima.

(ii) Remuneração da administração chave:

A administração é composta por diretores, membros do Conselho de Administração e Comitê de Auditoria. A remuneração paga aos administradores-chave por seus serviços no ano de 2020 foi de R$ 15.732 (R$ 93.180 no ano de 2019).

7. Estoques

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Produtos acabados	38.232	22.889	38.232	22.889
Produtos de revenda	13.057	8.250	13.057	8.250
Matérias-primas	6.617	7.994	6.617	7.994
Produtos em processo	310	2.750	310	2.750
	58.216	41.883	58.216	41.883

(i) A administração constituiu provisão para perdas nos estoques no montante de R$ 1.889 em 31 de dezembro de 2020 (não houve provisão para perda em 31 de dezembro de 2019), referente aos produtos com expectativa de não realização.

8. Imposto de renda e Contribuição social a recuperar

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Imposto de renda e contribuição social a recuperar (a)	19.626	1.742	19.626	1.742
	19.626	1.742	19.626	1.752

(a) O aumento deve-se principalmente aos impostos a recuperar sobre ativos financeiros.

9. Outros ativos

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2029	31/12/2020	31/12/2019
Adiantamento para fornecedores e funcionários	6.306	5.073	6.306	5.073
Impostos a recuperar (a)	7.927	2.563	7.927	2.563
Prêmios de seguros	1.877	2.127	1.877	2.127
Depósitos judiciais	1.379	149	1.379	149
Outros	1.830	2.677	1.830	2.677
	19.319	12.589	19.319	12.589
Circulante	18.637	11.361	18.640	11.362
Não circulante	682	1.228	679	1.227
	19.319	12.589	19.319	12.589

(a) Refere-se principalmente a parcela a recuperar do ICMS sobre a base de cálculo de PIS e da COFINS. Em 2020, houve decisão final favorável à Companhia no processo, a decisão reconhece o direito da Companhia de recuperar o excesso de PIS e COFINS recolhidos em razão da inclusão do ICMS na base de cálculo.

10. Investimentos

	31/12/2020		31/12/2019	
Controladora	Patrimônio líquido	Valor do investimento	Patrimônio líquido	Valor do investimento
Madero Internacional	(1.980)	(1.980)	1	1
Mila Adm. de Imóveis	2.790	2.790	2.591	2.591
Total da participação no patrimônio líquido	810	810	2.592	2.592

Movimentação dos investimentos:

	Saldo em 31/12/2019	Equivalência patrimonial	Aumento de capital	Saldo em 31/12/2020
Madero Internacional	1	(1.980)	-	(1.979)
Mila Adm. de Imóveis	2.591	99	100	2.789
Total de investimento em controladas	2.592	(1.881)	100	810

a) Em 21 de fevereiro 2019, houve a saída da Controladora do quadro acionário da empresa Restaurante Madero Ltda. O acervo líquido resultante foi de R$ 4.386, portanto não mais existindo este investimento em 31 de dezembro de 2019. Esta transação envolveu a cessão do ativo imobilizado para a Controladora, no montante de R$ 4.004, da filial Madero Afonso Pena.

b) Durante o exercício de 2019, a Companhia incorporou o acervo líquido contábil, no montante total de R$ 98.670, correspondente ao patrimônio líquido de 27 (vinte e sete) controladas. Esta reorganização societária faz parte da estratégia definida pela Companhia, que tem como objetivo a redução de custos administrativos e financeiros, bem como otimizar a gestão dos negócios.

11. Ativos de direito de uso e passivo de arrendamento

A Companhia aluga imóveis (escritórios, restaurantes e acomodações de funcionários) pelo período médio de 120 meses (10 anos), exceto para a "Ecoparada Madero" com período de 300 meses (25 anos). Os contratos de arrendamentos preveem reajustes anuais baseados em nos principais índices do mercado (IGPM, IPCA, INPC e IGP-DI).

A Companhia registrou o montante de R$ 21.906 e R$ 4.419 na controladora e R$ 21.906 e R$ 23.670 para o consolidado nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019 referente a pagamentos variáveis de alugueis na linha de despesas com restaurantes e vendas.
A movimentação dos saldos do exercício findo em 31 de dezembro de 2020 está demonstrada a seguir:

Ativo	
Em 31 de dezembro de 2019	499.293
(+) Adições (a)	99.912
(+) Remensuração (b)	9.170
(-) Reduções (c)	(25.783)
(-) Depreciação	(52.276)
Em 31 de dezembro de 2020	530.316

Passivo	
Em 31 de dezembro de 2019	515.492
(+) Adições (a)	99.912
(+) Remensuração (b)	9.170
(+) Encargos financeiros	45.890
(-) Reduções (c)	(27.063)
(-) Pagamentos de arrendamento	(44.843)
(-) Descontos obtidos (d)	(23.841)
Em 31 de dezembro de 2020	574.717
Passivo circulante	71.209
Passivo não circulante	503.508
	574.717

(a) Novos contratos de locação principalmente relacionados com 45 novos restaurantes abertos em 2020, bem como contratos de locação de habitação para funcionários de novos restaurantes.

(b) Remensurações referem-se substancialmente aos reajustes anuais previstos em contratos, baseadas em índices de inflação aplicadas aos contratos de locação

(c) Refere-se principalmente a rescisão de contratos de locação de imóveis, devido à redução do quadro de funcionários no primeiro semestre de 2020.

(d) Conforme Deliberação CVM nº 859, de 7 de julho de 2020 com as revisões no pronunciamento técnico nº 16/2020, alterando o NBC TG 6 (R2), a Companhia, aplicou o expediente prático a todos os contratos que atenderam as condições do item 46B, optando por não avaliar os benefícios recebidos nos pagamentos dos contratos de aluguéis e relacionados diretamente à pandemia do COVID-19 como uma modificação dos contratos de arrendamento. Assim sendo, os descontos obtidos de R$23.841 na Controladora e R$23.841 no Consolidado nos pagamentos dos aluguéis em 2020 estão apresentados no resultado do exercício como descontos obtidos na linha do resultado financeiro.

Os montantes de passivos de arrendamento estão atrelados aos seguintes índices de reajustes anuais em:

Índice de reajuste	**31/12/2020**	**31/12/2019**
IGPM	373.604	309.227
IGP-DI	159.756	166.705
INPC	19.482	17.307
IPCA	16.497	16.248
Outros	5.379	6.006
Total	574.717	515.492

Demonstração do resultado - Consolidado	2020	2019
Depreciação do direito de uso	(52.276)	(41.813)
Encargos de financiamento de arrendamento	(45.890)	(23.248)
Descontos obtidos	(23.841)	-
Pagamentos variáveis	(21.906)	(23.670)
	(120.072)	(88.731)

Fluxo de Caixa	2020	2019
Fluxo de atividades operacionais		
Depreciação do direito de uso	(52.276)	(41.813)
Descontos obtidos	(23.841)	-
Encargos de financiamento de leasing	(45.890)	(23.248)
Juros pagos	(8.546)	(8.446)
Fluxo de atividades de financiamento		
Reembolso de passivos de direito de uso	(36.297)	(40.416)

O efeito não caixa é apresentado na nota 32.

Divulgações adicionais requeridas pela CVM

Em atendimento ao Ofício Circular/CVM/SNC/SEP/ no 02/2019, a Companhia apresenta os saldos comparativos do passivo de arrendamento, do direito de uso, da despesa financeira e da despesa de depreciação, considerando o efeito da inflação futura projetada nos fluxos dos contratos de arrendamento, descontados pela taxa nominal:

	2020	2021	2022	2023	2024	Após 2024
Direito de uso líquido - saldo final						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	530.316	494.834	438.034	381.571	325.791	271.217
Fluxo com projeção de inflação	700.857	634.411	567.792	501.304	435.341	370.273
Variação	32%	28%	30%	31%	34%	37%
Despesa de depreciação						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	52.276	56.524	56.800	56.463	55.780	325.791
Fluxo com projeção de inflação	59.665	66.709	66.619	66.489	65.963	367.978

Variação	14%	18%	17%	18%	18%	13%
Passivo de arrendamentos						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2	574.717	564.515	522.464	483.924	438.866	391.384
Fluxo com projeção de inflação	765.049	749.570	721.259	699.578	672.512	644.439
Variação	33%	33%	38%	45%	53%	65%
Despesa financeira						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	45.890	48.302	44.555	41.266	37.917	194.552
Fluxo com projeção de inflação	59.777	62.254	60.166	58.163	56.218	486.488
Variação	30%	29%	35%	41%	48%	150%

Maturidade dos contratos

Vencimento das prestações	2020	2019
Menos de 1 ano	84.040	69.005
Entre 1 ano e 2 anos	86.606	71.763
Entre 2 e 3 anos	79.806	74.896
Entre 3 e 4 anos	82.974	68.151
Acima de 4 anos	636.412	563.321
Valores não descontados	969.838	847.136
Juros embutidos	(395.121)	(331.644)
Saldo em 31 de dezembro	574.717	515.492

O quadro a seguir demonstra o direito potencial de PIS/COFINS a recuperar embutido na contraprestação de arrendamento, conforme os períodos previstos para pagamento:

Fluxo de caixa	Nominal	Ajustado a valor presente
Contraprestação do arrendamento	969.834	574.717
PIS/COFINS potencial (9,25%)	89.710	53.161

12. Imobilizado

A Companhia realiza anualmente a revisão da vida útil dos seus ativos imobilizados, cujas taxas estão descritas na nota 2.2:

Os encargos financeiros incorridos durante a construção do imobilizado foram capitalizados, utilizando uma taxa média de 5,89% ao ano. A Companhia capitalizou o montante de R$ 7.574 em 2020.

Controladora			31/12/2020	31/12/2019
Nome	Custo	Depreciação acumulada	Líquido	Líquido
Terrenos	23.339	-	23.339	23.339
Edificações	229.769	(8.451)	221.318	100.964
Máquinas e equipamentos	244.278	(42.726)	201.552	150.950
Informática	65.125	(13.362)	51.763	21.556
Móveis e utensílios	49.000	(8.635)	40.365	25.256
Veículos e aeronaves	74.551	(26.330)	48.221	41.176
Instalações em imóveis de terceiros	527.466	(108.556)	418.910	382.928
Imobilizado em andamento	101.861	-	101.861	75.460
Total	1.315.389	(208.060)	1.107.329	821.629

Consolidado			31/12/2020	31/12/2019
Nome	Custo	Depreciação acumulada	Líquido	Líquido
Terrenos	23.612	-	23.612	23.612
Edificações	232.274	(8.451)	223.823	103.469
Máquinas e equipamentos	244.278	(42.726)	201.552	150.950
Informática	65.125	(13.362)	51.763	21.556
Móveis e utensílios	49.000	(8.635)	40.365	25.256
Veículos (a)	74.551	(26.330)	48.221	41.176
Instalações em imóveis de terceiros (b)	527.466	(108.556)	418.910	382.928
Imobilizado em andamento (c)	101.861	-	101.861	75.460
Total	1.318.167	(208.060)	1.110.107	824.407

a) Refere-se principalmente a frota de caminhões e veículos leves;
b) Refere-se as instalações necessárias à abertura dos novos restaurantes, ou aos investimentos realizados na ampliação da cozinha central;
c) Refere-se principalmente a compras de máquinas e equipamentos para a planta industrial e obras em andamento para novos restaurantes.

A movimentação do imobilizado está demonstrada a seguir:

Controladora	31/12/2019 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	31/12/2020 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.339					23.339
Edificações	100.964	123.014	-	(2.683)	23	221.318
Máquinas e equipamentos	150.950	63.867	(99)	(14.189)	1.023	201.552
Informática	21.556	32.144	(345)	(4.806)	3.214	51.763
Móveis e utensílios	25.256	17.941	-	(3.291)	459	40.365
Veículos e aeronaves	41.176	17.970	(563)	(10.401)	39	48.221
Instalações em imóveis de terceiros	382.928	74.837	(12.367)	(33.861)	7.373	418.910
Imobilizado em andamento	75.460	41.052	(2.520)	-	(12.131)	101.861
Total	821.629	370.825	(15.894)	(69.231)	-	1.107.329

Controladora	31/12/2018 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	Incorporação	31/12/2019 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.339	-	-	-	-	-	23.339
Edificações	39.395	2.031	(125)	(1.869)	52.165	9.368	100.965
Máquinas e equipamentos	40.294	82.233	(4.929)	(13.311)	18.351	27.382	150.020
Informática	7.123	9.423	(816)	(3.123)	40	8.909	21.556
Móveis e utensílios	5.387	8.975	(632)	(865)	176	12.232	25.273
Veículos e aeronaves	25.595	28.114	(5.038)	(8.116)	457	2	41.014
Instalações em imóveis de terceiros	118.089	175.017	(11.359)	(18.527)	10.235	124.672	398.127
Imobilizado em andamento (a)	3.504	139.254	-	-	(81.424)	1	61.335
	262.726	445.047	(22.899)	(45.811)	-	182.566	821.629

Consolidado	31/12/2019 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	31/12/2020 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.612					23.612
Edificações	103.469	123.013	-	(2.683)	24	223.823
Máquinas e equipamentos	150.950	63.633	(99)	(14.189)	1.257	201.552
Informática	21.556	32.144	(345)	(4.806)	3.214	51.763
Móveis e utensílios	25.256	17.941	-	(3.291)	459	40.365
Veículos e aeronaves	41.176	17.970	(563)	(10.401)	39	48.221
Instalações em imóveis de terceiros	382.928	74.838	(12.367)	(33.861)	7.372	498.910
Imobilizado em andamento	75.458	41.288	(2.520)	-	(12.365)	101.861
Total	824.405	370.825	(15.894)	(69.231)	-	1.110.107

Consolidado	31/12/2018 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	Combinação de negócios	31/12/2019 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.612	-	-	-	-	-	23.612
Edificações	51.449	1.871	(132)	(1.984)	52.265	-	103.469
Máquinas e equipamentos	70.190	80.380	(6.544)	(13.311)	18.206	2.029	150.950
Informática	17.286	8.923	(1.309)	(3.949)	36	569	21.556
Móveis e utensílios	19.903	7.298	(1.329)	(1.330)	82	632	25.256
Veículos e aeronaves	25.779	28.113	(5.057)	(8.116)	457	-	41.176
Instalações em imóveis de terceiros	243.864	161.191	(12.774)	(27.199)	10.546	7.300	382.928
Imobilizado em andamento (a)	11.762	145.289	-	-	(81.592)	-	75.458
	463.845	433.064	(27.145)	(55.889)	-	10.530	824.405

(a) Refere-se principalmente a aquisições de máquinas e equipamentos da cozinha central e obras em andamento para novos restaurantes.

Os encargos financeiros incorridos durante a formação do ativo imobilizado foram capitalizados.

13. Intangível

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Fundo de comércio	2.988	3.587	2.988	3.587
Software e sistemas (a)	10.015	6.790	10.015	6.790
Software em desenvolvimento	14.239	6.336	14.239	6.337
Non-competition (b)	14.259	20.159	14.259	20.159
Valor justo contratos de franquia	7.224	9962	7.224	9962
Ágio na aquisição dos restaurantes	17.147	17.147	17.147	17.147
Total	65.872	63.982	65.872	63.982

A movimentação do intangível está demonstrada a seguir:

Controladora	Taxa (%)	31/12/2019	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2020
Fundo de comércio (a)	10	3.587	809	(311)	(1.098)	2.988
Software e sistemas (b)	20	6.790	8.778	(7)	(936)	10.015
Software em desenvolvimento (c)		6.336	3.292	-	-	14.239
Non-compete agreement (d)	20	20.159	-	-	(5.900)	14.259
Valor justo contratos de franquia (e)	20	9.962	-	(1.115)	(1.622)	7.224
Ágio na aquisição dos restaurantes		17.147				17.147
Total		63.981	12.879	(1.433)	(9.556)	65.872

Controladora	Taxa (%)	31/12/2018	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2019
Fundo de comércio (a)	10	2.757	1.779	-	(949)	3.587
Software e sistemas (b)	20	2.611	5.576	(11)	(1.386)	6.790
Software em desenvolvimento (c)		4.131	2.205	-	-	6.336
Non-competition (d)	20	26.059	-	-	(5.900)	20.159
Valor justo contratos de franquia (e)	20	-	9.962	-	-	9.962
Ágio na aquisição dos restaurantes		-	17.147	-	-	17.147
Total		35.558	36.669	(11)	(8.235)	63.981

Consolidado	Taxa (%)	31/12/2019	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2020
Fundo de comércio (a)	10	3.587	809	(311)	(1.098)	2.988
Software e sistemas (b)	20	6.790	8.778	(7)	(936)	14.625
Software em desenvolvimento (c)		6.337	3.292	-	-	9.629
Non-compete agreement (d)	20	20.159	-	-	(5.900)	14.259
Valor justo contratos de franquia (e)	20	9.961	-	(1.115)	(1.622)	7.224
Ágio na aquisição dos restaurantes		17.147	-	-	-	17.147
Total		63.982	12.879	(1.433)	(9.556)	65.872

Consolidado	Taxa (%)	31/12/2018	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2019
Fundo de comércio (a)	10	4.258	1.275	-	(1.946)	3.587
Software e sistemas (b)	20	2.675	5.569	(14)	(1.440)	6.790
Software em desenvolvimento (c)		4.131	2.206	-	-	6.337
Non-competition (d)	20	26.059	-	-	(5.900)	20.159
Valor justo contratos de franquia (e)	20	-	9.962	-	-	9.962
Ágio na aquisição dos restaurantes		5.509	11.638	-	-	17.147
Total		42.632	30.650	(14)	(9.286)	63.982

(a) Relacionado ao direito de usar a localização comercial de restaurantes;
(b) Valores referentes ao direito de uso de licenças de software;
(c) Refere-se aos custos de implantação do ERP, projeto que ainda se encontra em andamento e com expectativa de implementação em 2021. Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia reconheceu custos de software e sistemas no montante de R$ 9.629 (2019 – R$ 6.337);
(d) Acordo de Não Concorrência no valor total de R $ 29.500 e vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023) com ex-Diretor (tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, vide nota 6);
(e) Refere-se a direitos readquiridos relativos a aquisições de restaurantes franqueados em 2019;
(f) Refere-se ao reconhecimento do ágio na aquisição das cinco franquias adquiridas em 2019.

Teste de *impairment* de ativos intangíveis com vida útil indefinida

Em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, a Companhia realizou o teste anual de redução do valor recuperável das Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) às quais o ágio está alocado. O ágio é alocado às UGCs, que são identificadas no nível do segmento operacional.

O Ágio foi integralmente alocado ao segmento Madero, no montante de R$ 17.147, decorrente da aquisição da Franquia Piracicaba, ocorrida em 1º de outubro de 2015 e aquisição das franquias em 2019.

Como resultado das combinações de negócios, a Companhia reconheceu o valor justo dos ativos e passivos identificáveis. O valor excedente pago foi registrado como ágio, compreendendo o valor das sinergias esperadas decorrentes da combinação de negócios.

O processo de estimativa do valor em uso envolve premissas, julgamentos e estimativas de fluxos de caixa futuros que representam a melhor estimativa da Administração.

(i) Principais premissas do teste de redução ao valor recuperável

A administração determinou a margem bruta com base em suas expectativas de desenvolvimento do mercado, projeções e condições para cada UGC. As taxas médias ponderadas de crescimento utilizadas são consistentes com as projeções incluídas nos relatórios do setor e no plano estratégico de negócios da Companhia aprovado pelo Conselho de Administração.

A taxa de crescimento da receita é baseada nas expectativas da administração de desenvolvimento do mercado no contexto do COVID-19, incluindo a consideração do impacto do COVID-19 nas receitas em 2020, enquanto também contempla a estratégia de crescimento existente da Empresa para o período de previsão, que inclui o crescimento orgânico previsto da adição de 45 novos restaurantes entre 1º de janeiro de 2020 e 31 de dezembro de 2020.

A taxa de crescimento de longo prazo não excede a taxa de crescimento média de longo prazo para o setor de alimentos no qual a UGC opera e é composta principalmente pela inflação esperada.

As taxas de crescimento médias ponderadas utilizadas são consistentes com as previsões incluídas nos relatórios da indústria e no plano estratégico de negócios da Empresa aprovado pelo Conselho de Administração e é baseado em uma inflação de 4%.

Os fluxos de caixa futuros estimados foram descontados à taxa média ponderada do custo de capital (WACC), que é reconciliada com uma taxa de desconto antes de impostos estimada de 16,1% para Madero, 16,3% para Jeronimo e 16,0% para Outros em 31 de dezembro de 2020, que reflete uma taxa de retorno do participante do mercado.

(ii) Análise de sensibilidade:

A Companhia realizou análises de sensibilidade para outras premissas importantes, como receita líquida. Uma redução de 10% nas receitas projetadas para cada UGC não teria resultado no reconhecimento de uma perda por redução ao valor recuperável.

O teste realizado pela Administração não resultou na necessidade de reconhecimento de *impairment*. Não há outras UGCs com risco de perda por redução ao valor recuperável em 31 de dezembro de 2020 e 2019.

14. Combinação de negócios

Em 01 de novembro de 2019, Madero adquiriu 100% do capital social de cinco franquias de controle familiar, ao abrigo de contratos de franquia (originalmente, contratos de cinco anos): Restaurante Madero Blumenau Ltda-ME, Restaurante Madero BC LTDA-ME, R. Fernandes & Cia Ltda- EPP, Restaurante Madero Itapema LTDA e Restaurante Madero BC Shopping LTDA-ME. A contraprestação total transferida foi de R$ 30.804. O ágio de R$ 21.600 gerado na aquisição é atribuível ao potencial de crescimento de vendas dos mercados adquiridos, à força de trabalho instalada e ao valor esperado (sinergias) da combinação das operações da Madero e das franquias. As alocações do preço de compra foram baseadas em estimativas de valor justo determinadas usando dados não observáveis (Nível 3). Espera-se que o ágio registrado seja dedutível para fins de imposto de renda. A tabela a seguir resume a contraprestação paga por todas as cinco franquias adquiridas e os valores dos ativos adquiridos e passivos assumidos reconhecidos na data de aquisição:

Em 1 de novembro de 2019	
Caixa e equivalentes	14.419
Contraprestação diferida a pagar	16.385
Contraprestação transferida	**30.804**
Valores reconhecidos de ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos	
Caixa e equivalentes de caixa	3
Estoques	747
Contas a receber e outros ativos	1.749
Imobilizado	10.530
Ativos de direito de uso	7.926
Direitos readquiridos	9.961
Contas a pagar	(2.950)
Empréstimos	(929)
Passivos de arrendamento	(7.872)
Total de ativos líquidos identificáveis	**19.165**

Ágio	11.638
	30.804

O pagamento foi feito parte à vista e parte será pago mensalmente de 30 de novembro de 2019 a 5 de maio de 2022, que será atualizado pela taxa SELIC (a taxa básica de juros do Banco Central).

A receita incluída na demonstração consolidada do resultado desde 1º de novembro de 2019 contribuída pelas franquias foi de R$ 6.338. As franquias adquiridas também contribuíram com lucro de R$ 1.748 no mesmo período.

Caso as franquias tivessem sido consolidadas a partir de 1º de janeiro de 2019, a demonstração do resultado consolidada teria apresentado receita líquida pró-forma de R$ 37.520 e lucro pró-forma de R$ 5.658.

15. Fornecedores

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Fornecedores nacionais	138.744	79.930	138.775	79.930
	138.744	79.930	138.775	79.930

As obrigações com fornecedores na Controladora referem-se à aquisição de matérias-primas para fabricação dos produtos, aquisição de mercadorias para revenda, compra de ativos fixos para novas unidades e obrigações com prestadores de serviços vinculados a propaganda e publicidade da rede.

16. Empréstimos e financiamentos

Controladora e Consolidado	Taxa média anual - %	31/12/2019	Captações	Custos de transação	(-) Amortização de principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	31/12/2020
Capital de giro, CDC, CDCA	6,40	246.243	204.000	(4.039)	(1.705)	(19.639)	25.359	450.219
4131	5,18	80.891	160.000	-	(240.000)	(9.099)	8.208	-
Debêntures	5,52	-	160.000	(1.845)	-	(1.170)	1.559	158.544
Nota promissória	5,52	-	80.000	-	-	-	129	80.129
Finame/Proger/BNDES	8,30	6.550	-	-	-	(1.609)	604	5.545
Outros	13,49	17.580	-	-	(90)	(7.855)	849	10.484
		351.264	604.000	(5.884)	(241.795)	(39.372)	36.708	704.921
Passivo circulante		93.058	420.000	(3.440)	(139.335)	(39.372)	18.225	349.136
Passivo não circulante		258.206	184.000	(2.444)	(102.550)	-	18.483	355.785

Controladora e Consolidado	Taxa média anual - %	31/12/2018	Captações	(-) Amortização dos custos de transação	(-) Amortização do principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	31/12/2019
Capital de giro, CDC, CDCA e 4131	5,81	58.659	327.605	(567)	(58.563)	(9.526)	9.526	327.134
Finame/Proger/BNDES	7,34	11.790	11.255	-	(16.495)	(2.214)	2.214	6.550
Debêntures	27,00	451.694	-	-	(379.000)	(152.230)	79.536	-
Outros	7,06	3.502	18.960	-	(4.882)	(577)	577	17.580
		525.645	357.820	(567)	(458.940)	(164.547)	91.853	351.264

Os financiamentos da Companhia destinam-se principalmente a investimentos em expansão estratégica de restaurantes, modernização de máquinas, veículos e implementos, e para renegociações de dívidas ou melhoria do fluxo de caixa. Amortizações principalmente mensais, determinadas pelos contratos com instituições financeiras.

a) Capital de giro, CDC e CDCA:

Os contratos de empréstimos (Capital de Giro, CDC, CDCA e 4131) referem-se a empréstimos intermediados por bancos comerciais. e usados como capital de giro e para fins de investimentos.

Em agosto de 2019 e novembro de 2019, a Companhia obteve, respectivamente, R$ 150.000 e R$ 90.000 em linhas de crédito com o Banco Bradesco S.A., garantidas por recebíveis na ordem de 10% da dívida emitida. Essa dívida possuía juros, inicialmente, de CDI mais 1,35% ao ano e, em julho de 2020, foi revisada para CDI mais 3,00% ao ano com vencimento de 60 meses e 35 meses de carência do principal. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior a 2,5:1,0, e a verificação do cumprimento desse *covenant* somente terá início a partir de 30 de junho de 2021.

Em 24 de dezembro de 2019, a Companhia celebrou um contrato de empréstimo de capital de giro com o Banco Itaú Unibanco S.A., nos termos da Lei 4.131, no valor total de EUR 17,7 milhões garantidos por recebíveis de 8% do montante da dívida emitida pelo Banco Itaú Unibanco S.A., o valor principal possuía vencimento em 21 de setembro de 2020 (data de vencimento final).

Adicionalmente, em 24 de dezembro de 2019, a Companhia celebrou uma operação de swap em relação ao referido contrato de financiamento de capital de giro, com o Banco Itaú Unibanco S.A., no valor de R$ 80.000, acrescido de juros de CDI mais 1,49% ao ano.

Em 19 de fevereiro de 2020, a Companhia celebrou um contrato de empréstimo de capital de giro com o Banco Itaú Unibanco S.A. nos termos da Lei 4.131, no valor total de EUR 33,9 milhões garantidos por recebíveis de 8% da dívida emitida pelo Banco Itaú Unibanco S.A., o principal possuía vencimento em duas parcelas: 23 de novembro de 2020 e 22 de fevereiro de 2021 (data de vencimento final).

Adicionalmente, em 19 de fevereiro de 2020 (vigência a partir de 21 de fevereiro de 2020), a Companhia celebrou operação de swap em relação ao referido contrato de financiamento de capital de giro, com o Banco Itaú Unibanco S.A., no montante de R$ 160.000 com juros de CDI mais 1,65% ao ano, com vencimento em duas parcelas em 23 de novembro de 2020 e 22 de fevereiro de 2021, correspondentes aos respectivos prazos das duas parcelas do contrato de empréstimo para capital de giro. As três dívidas relacionadas à Lei 4.131 foram totalmente liquidadas em 2020.

Em 27 de março de 2020, a Companhia firmou contrato de empréstimo de capital de giro com o Banco Santander (Brasil) SA, Agência de Luxemburgo, no valor total de R$ 54 milhões garantido por recebíveis na ordem de 10% da dívida emitida pelo Banco Santander (Brasil) S.A. O contrato é acrescido de juros pela taxa CDI mais 5,5% ao ano e o principal possui vencimento em 1º de abril de 2021 (data de vencimento final).

Em 16 de abril de 2020, a Companhia firmou contrato de financiamento de capital de giro com o Banco do Brasil S.A. no valor total de R$ 50.000, garantido por recebíveis na ordem de 15% da dívida emitida pelo Banco do Brasil S.A. e recebíveis de cartão de crédito. Este contrato tem incidência de juros com base no CDI mais 5,50% ao ano e o principal será pago em 36 meses.

Em 4 de agosto de 2020, a Companhia firmou com o Banco BTG Pactual SA uma linha de crédito de R$ 100.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB), garantida por um investimento de 10% da dívida emitida pelo Banco BTG Pactual S.A. Esta linha O crédito incide juros à taxa do CDI mais 5,0% ao ano e tem prazo de um ano.

Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior a 2,5:1,0 e a verificação do cumprimento desse *covenant* somente terá início a partir 30 de junho de 2021.

b) Finame, Proger e Cartão BNDES:

Os contratos de empréstimos e financiamentos de Finame, Proger e Cartão BNDES referem-se a financiamentos intermediados por bancos comerciais e são utilizados para aquisição de máquinas, equipamentos e veículos.

c) Debêntures:

Em 26 de março de 2015, a Companhia assinou a escritura de emissão da primeira emissão de debêntures conversíveis em ações, na modalidade de colocação privada, com emissão em 02 de abril de 2015.

Os recursos captados por meio da emissão de 86 debêntures, totalizando R$ 86.500, foram destinados à liquidação antecipada de empréstimos e à aplicação em novos restaurantes.

Em 07 de junho de 2017, a Companhia assinou a escritura da segunda emissão de debêntures conversíveis em ações, na modalidade de colocação privada, com emissão em 28 de junho de 2017. Os recursos obtidos por meio da emissão de 166 debêntures, totalizando R$ 50.000, foram destinados a investimentos em novos restaurantes, contêineres e expansão da fábrica.

Com esta nova emissão, as debêntures consolidadas da Companhia totalizaram 252. Essas debêntures foram atualizadas monetariamente com base em juros fixos anuais e com vencimento final em 2 de junho de 2021.

Em 22 de março de 2018, a Companhia assinou a escritura da terceira emissão de debêntures conversíveis em ações, a título de colocação privada, com emissão em 5 de abril de 2018. Os recursos obtidos por meio da emissão de 1.520 novas debêntures conversíveis em ações, todas nominativas e escriturais totalizaram R$ 379.000 que se destinou, entre outros fins, à expansão da rede de restaurantes da Companhia e ao resgate de debêntures da 1ª e 2ª séries.

Em decorrência dessas emissões, foi constituída garantia sobre 51% das ações da Companhia em favor da GDC Partners Trust Services DTVM Ltda, (representante dos debenturistas).

Em conexão com a assinatura do acordo de investimento assinado em 24 de janeiro de 2019, as debêntures foram liquidadas em 4 de setembro de 2019 pelo valor total de R$ 531.230,

resultando em uma multa de pré-pagamento de R$ 9.712 que foi reconhecida como uma despesa financeira (nota 28).

Em 19 de agosto de 2020, a Companhia concordou em emitir duas séries de debêntures não conversíveis no valor total de R$ 160.000 - R$ 80.000 para cada série a ser emitida, garantidas por recebíveis de 8% da dívida emitida pelo Banco Itaú BBA S.A. como único investidor nas debêntures.

A primeira série de R$ 80.000 foi emitida em setembro de 2020 e o montante foi utilizado para liquidar o empréstimo de capital de giro com o Itaú (4131), visto que o vencimento era em setembro de 2020.

A segunda série de R$ 80.000 foi emitida em novembro de 2020 e o montante também foi utilizado para liquidar o empréstimo de capital de giro com o Itaú (4131).

As debêntures possuem juros à taxa do CDI mais 3,6% ao ano e têm prazo de um ano após a data de emissão das respectivas séries (em setembro de 2020 e novembro de 2020). A debênture emitida em novembro teve seu vencimento postergado para janeiro de 2022. As debêntures preveem que a Companhia deve manter uma dívida bruta inferior a R$ 715 milhões em dezembro de 2020 e R$ 780 milhões em junho de 2021 e dívida financeira líquida sobre o EBITDA proporção de menos de 2,5:1,0 medida a partir de junho de 2021.

d) Nota promissória:

Em 16 de dezembro de 2020, a Companhia emitiu junto ao Banco Itaú BBA S.A. nota promissória no valor total de R$ 80.000 com vencimento em 19 meses, garantida por recebíveis de 8% da dívida emitida pelo Banco Itaú BBA S.A.

A nota promissória incorre juros à taxa do CDI mais 3,6% ao ano e prevê que a Companhia mantenha uma dívida bruta inferior a R$ 715 milhões em dezembro de 2020 e R$ 780 milhões em junho de 2021 e uma dívida financeira líquida para Índice de EBITDA de menos de 2,5:1,0 medido a partir de junho de 2021.

O valor obtido nesta nota promissória foi utilizado para liquidar o empréstimo de capital de giro com o Itaú Unibanco S.A. (4131).

17.1 Garantias

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia garantiu o montante de R$ 17.245 (R$ 28.514 em 2019) com imobilizado e R$ 61.317 com recebíveis (R$ 32.000 em 2019) e R$ 10.000 em investimentos (não houve garantias de investimentos em 2019) para financiar a compra de mercadorias, para abrir novos restaurantes e outras decisões estratégicas de expansão. Os recebíveis estão garantidos pelos emissores de cartões em operações com cartão de crédito e os bens estão sujeitos à alienação fiduciária até o final do contrato ou adiantamento.

17.2 *Covenants*

A Companhia possui cláusulas restritivas sobre empréstimos e financiamentos, as quais restringem a capacidade de tomada de decisões, podendo exigir vencimento antecipado ou refinanciamento de dívidas caso a Companhia não cumpra essas cláusulas restritivas.

Os *covenants* exigem que a relação entre a dívida líquida e o EBITDA ajustado seja inferior a 2,5 durante a vigência do contrato.

A Companhia obteve *waiver* para todos os *covenants* previstos e não cumpridos nos contratos de empréstimos e financiamentos em 31 de dezembro de 2020 conforme explicado a seguir:

Em 30 de junho de 2020, em vista da incerteza resultante da pandemia COVID-19, buscamos e obtivemos uma renúncia do Banco Bradesco SA com relação a algumas das obrigações da Companhia decorrentes de seus três certificados de direitos de crédito do agronegócio (Certificados de Direitos Creditórios do Agronegócio), ou CDCAs, estruturados pelo Banco Bradesco SA, no valor total de R$ 240,0 milhões, incluindo: (i) uma renúncia temporária suspendendo as cláusulas da Companhia de manter certos índices financeiros e cessão fiduciária de recebíveis como garantia por um período de 45 dias contado a partir de 30 de junho de 2020; (ii) renúncia temporária suspendendo o direito do Banco Bradesco de antecipar as obrigações da Companhia nos termos dos CDCAs por qualquer descumprimento dos covenants mencionados no item (i) por um período de 45 dias contados a partir de 30 de junho de 2020; e (iii) autorizar a Companhia a tomar medidas para reforçar a garantia subjacente aos CDCAs incluindo como garantia os direitos creditórios a receber relativos às vendas por meio da plataforma online Ifood.com, sujeito a certas exceções. Em 31 de julho de 2020, renegociamos com o Banco Bradesco S.A. algumas das obrigações da Empresa segundo esses três CDCAs: (i) uma suspensão do compromisso da Empresa de manter certos índices financeiros até o primeiro mês após a publicação de suas demonstrações financeiras do exercício fiscal de 2021; (ii) aumento da taxa de juros aplicável ao CDI mais 3,0% ao ano durante o período do item (i) acima; e (iii) caso a Companhia consiga cumprir seus *covenants* antes do vencimento do prazo do item (i) acima, a taxa de juros aplicável retorna à taxa CDI mais 1,35% ao ano. A verificação do cumprimento deste *covenant* somente terá início a partir de junho de 2021.

Em 5 de agosto de 2020 (conforme complementado pela nota de esclarecimento datada de 7 de agosto de 2020), em face da incerteza decorrente da pandemia COVID-19, buscamos e obtivemos *waiver* do Banco do Brasil SA nos termos deste contrato, especificando que a verificação pelo Banco do Brasil S.A. do cumprimento por nós de seus *covenants* nos termos deste contrato somente terá início a partir de 4 de janeiro de 2021 e que nenhuma antecipação das obrigações da Companhia decorrente do não cumprimento de seus *covenants* ocorrerá antes de 4 de janeiro de 2021.

Em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019, estávamos em conformidade com as cláusulas de nossos contratos de empréstimo. Acreditamos que a decisão administrativa de outubro de 2020 com relação à Operação Carne Fraca (Operação Carne Fraca) não representa uma violação de nossos contratos de financiamento. No entanto, existe o risco de que a decisão administrativa de outubro de 2020 possa ser interpretada como uma aceleração do vencimento de certos contratos de financiamento e, portanto, possamos ser forçados a reembolsar os valores pendentes relacionados, o que pode ter efeitos adversos materiais sobre nossa posição de caixa. Não temos conhecimento de qualquer interpretação desse tipo tendo sido feita pelos respectivos bancos e contestaremos qualquer interpretação, se feita (observar nota 20).

17. Obrigações sociais

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Salários e encargos trabalhistas	26.044	26.285	26.044	26.285
Provisão para férias e 13º salário	31.901	27.332	31.901	27.332
Parcelamentos previdenciários (a)	18.031	19.572	18.031	19.572
Outros	301	351	301	351
	76.277	73.540	76.277	73.540
Passivo circulante	60.241	55.921	60.241	55.921
Passivo não circulante	16.036	17.619	16.036	17.619
	76.277	73.540	76.277	73.540

(a) A Companhia optou por aderir ao Programa Especial de Regularização Tributária (PERT) para liquidar a dívida previdenciária, no valor total de R$ 26.816, a ser paga em 145 parcelas mensais até dezembro de 2030, com saldo remanescente de R$ 18.031 em 2020 e R$ 19.572 em 2019, com base na taxa de juros SELIC (a principal taxa básica do Banco Central do Brasil).

18. Obrigações tributárias

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Impostos federais a recolher (a)	9.160	25.054	9.160	25.070
Impostos estaduais a recolher	31.440	31.583	31.440	31.583
Impostos municipais a recolher (b)	244	424	244	424
Parcelamentos fiscais (a)	18.312	19.945	18.312	19.945
	59.156	77.006	59.156	77.022
Passivo circulante	22.756	35.120	22.756	35.136
Passivo não circulante	36.400	41.886	36.400	41.886
	59.156	77.006	59.156	77.022

(a) Refere-se principalmente ao Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição Social sobre Receitas (COFINS). A variação em relação ao período comparativo refere-se, substancialmente, ao prêmio do imposto sobre o plano de opção de compra de ações ("SOP") gerado em 2019 e pago em 2020;

(b) Refere-se ao ICMS, que é segregado em curto e longo prazo, devido ao benefício fiscal concedido pelo Governo (Programa Paraná Competitivo) que prorroga o prazo de pagamento;

(c) A Companhia optou por aderir ao PERT para liquidar as dívidas de impostos, contribuições federais e impostos municipais, no valor total de R$ 34.783, a serem pagas em 145 parcelas mensais até dezembro de 2030, com saldo remanescente de R$ 18.312 em 2020 e R$ 19.945 em 2019, com base na taxa de juros SELIC (a principal taxa básica do Banco Central do Brasil).

19. Receita diferida

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Receita de *allowance (a)*	534	1.669	534	1.669
Receita de *up front (b)*	4.855	6.065	4.855	6.065
Subvenção governamental (c)	18.284	19.239	18.284	19.239
Outros	-	4	-	4
	23.673	26.977	23.673	26.977
Passivo circulante	5.615	8.302	5.615	8.302
Passivo não circulante	18.058	18.675	18.058	18.675
	23.673	26.977	23.673	26.977

a) A receita de *Allowance* trata-se de um abono recebido pelas empresas, para a abertura de novas unidades em determinados endereços. Tal receita é diferida e reconhecida no resultado do exercício em conformidade com o regime de competência, obedecendo o prazo contratual.

b) A receita de *Up Front* trata-se de valores recebidos pelas empresas para revender produtos de determinadas marcas. Tal receita é diferida e reconhecida no resultado do exercício em conformidade com o regime de competência, obedecendo o prazo contratual, usualmente de 4 anos.

c) Refere-se a subvenções governamentais para aquisição de terrenos cujos marcos determinados pela concedente já tenham sido cumpridos (ampliação da planta fabril). São registrados como despesas ao longo da vida útil do bem construído (planta fabril) que é liquidado em 56 anos.

20. Provisão para contingências

A Companhia e suas controladas são parte em ações judiciais e processos administrativos em tramitação perante tribunais e órgãos governamentais, decorrentes do curso normal das suas operações, envolvendo matéria tributária, trabalhista e cível. A Companhia constituiu provisão

para contingências prováveis em montante considerado suficiente para cobrir as perdas esperadas com as ações em curso:

Controladora e consolidado	31/12/2019	Adições	Baixas	31/12/2020
Fiscais (a)	7.898	-	(1.192)	6.706
Trabalhistas	142	2.517	-	2.659
Civeis	-	125	-	125
Total	8.040	2.517	(1.192)	9.490

Controladora e consolidado	31/12/2018	Adições	Baixas	31/12/2019
Fiscais (a)	7.785	223	(109)	7.899
Trabalhistas	493	765	(1.116)	142
Total	8.278	988	(1.225)	8.041

(a) Os processos tributários que representam perdas prováveis referem-se a discussões relacionadas a tributos federais, substancialmente relacionados ao Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) em operações entre empresas do grupo.

Ações judiciais com possíveis contingências

A Administração, com base nas informações de seus assessores jurídicos, estimou contingências possíveis conforme quadro abaixo:

Controladora e consolidado	31/12/2020	31/12/2019
Fiscais (a)	62.773	62.533
Trabalhistas (b)	13.543	3.533
Cíveis (c)	7	4.544
	76.323	70.610

As contingências classificadas como possíveis referem-se principalmente a:

(a) Impostos e contribuições sobre suas operações de períodos anteriores, em relação à forma como seu modelo societário foi estruturado. A administração efetuou as operações de acordo com a legislação, porém pode ocasionar a possibilidade de divergência de interpretação quanto ao tratamento tributário e previdenciário, pelo que a contingência foi avaliada como possível;
(b) A Companhia e suas controladas são partes em processos trabalhistas e com base nas informações de seus assessores jurídicos estima o montante total de R$ 13.543 como contingência possível;
(c) Operação Carne Fraca que havia sido divulgada como contingência possível em 31 de dezembro de 2019 no valor total de R$ 4.427, (com base na multa inicialmente recomendada pela Controladoria-Geral da União (Controladoria-Geral) da União, ou

"CGU"). Em 16 de outubro de 2020, a CGU concluiu que a Companhia havia efetuado pagamentos indevidos de dinheiro e carne aos fiscais do MAPA e aplicou uma multa de R$ 446 e a Companhia registrou o valor como "Outras Obrigações". Em sua decisão, a CGU confirmou que a Companhia cooperou com a investigação e comunicou o assunto às autoridades. A multa é inferior a 10% do valor inicialmente recomendado pelas CGU. Em 28 de outubro de 2020, apelamos dessa decisão administrativa, que suspendeu os efeitos da condenação enquanto a decisão estiver disponível em nosso site.

21. Outras obrigações

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Aquisição de unidades (a)	17.672	24.762	17.672	24.762
Aquisição de ativos	-	1.743	-	1.743
Provisões (b)	26.245	5.912	26.245	5.912
Non-compete agreement (c)	7.765	14.932	7.765	14.932
Outros	2.369	2.269	2.369	2.269
	54.051	49.618	54.051	49.618
Passivo circulante	36.180	29.989	36.180	29.989
Passivo não circulante	17.871	19.629	17.871	19.629
	54.051	49.618	54.051	49.618

a) Esses valores referem-se à contraprestação diferida a pagar pela aquisição de franquias em 2019 com ex-Diretor (tratado como parte relacionada até 31 de janeiro de 2021, vide nota 6) e por aquisições anteriores a 2017. Os valores serão pagos até 29 de abril de 2022.

b) O aumento da linha de provisões deve-se principalmente a gastos com consultoria no processo de oferta pública inicial, campanhas de marketing e outras despesas.

c) Contrato de não concorrência no valor total de R $ 29.500 e vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023) com ex-Diretor (tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, vide nota 6.

22. Patrimônio líquido

Capital social

O capital autorizado está dividido em 45.000 mil ações ordinárias. O capital subscrito e integralizado da Companhia em 31 de dezembro de 2020 era de R$ 722.964 e era composto por 31.725 mil ações ordinárias.

	Número de ações (milhares)	Capital
Em 31 de dezembro de 2017	22.964	22.964
Em 31 de dezembro de 2018	22.964	22.964

Aumento de capital	6.989	700.000
Em 31 de dezembro de 2019	29.953	722.964
Participação adicional - Madrid (a)	1.772	-
Em 31 de dezembro de 2020	31.725	722.964

Todas as ações emitidas estão totalmente integralizadas em 31 de dezembro de 2020. A Companhia possui apenas uma classe de ações ordinárias.

Durante o ano de 2019, o Fundo Madrid adquiriu 6.989 ações da companhia representando uma participação mínima de 23,3% pelo montante de R$ 700.000, que foi pago em três parcelas da seguinte forma: R$ 180.000 em março de 2019, R$ 470.000 em agosto de 2019 e R$ 50.000 em novembro de 2019. O acordo deu direito ao investidor um bônus em ações adicionais, condicionadas aos resultados operacionais da Companhia no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019.

A obrigação da Companhia de emitir um número variável de ações para o Fundo Madrid com base nos resultados operacionais reais para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, de acordo com o IAS 32 é um passivo constituído, dessa forma, os recursos agregados de R$700.000. As alterações subsequentes no valor justo do componente do passivo até a data da liquidação final (aproximadamente um ganho de R$ 834 no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019) foram reconhecidas no resultado financeiro na demonstração do resultado.

Com base no resultado operacional da Companhia para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, a participação final do Fundo Madrid é de 27,61% e em 31 de dezembro de 2019 a Companhia reclassificou o passivo anteriormente reconhecido como componente do passivo para o patrimônio líquido (reserva de capital).

O investimento feito pela Madrid inclui certas garantias em caso de descumprimento ou conflitos em relação ao Acordo de Acionistas, relacionado a investigação em andamento iniciada em 2016 pela Polícia Federal Brasileira em Curitiba, do nosso acionista controlador, como o direito de um bônus de subscrição de até 10% das ações emitidas e em circulação da Madero a serem transferidas para Madrid das ações detidas pelo acionista controlador em caso de qualquer descumprimento ou conflito.

Acreditamos que a probabilidade de responsabilidade criminal para nosso acionista controlador é remota.

Prejuízo por ação

(a) Prejuízo básico por ação

O lucro (prejuízo) básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro atribuível aos acionistas da Companhia, pela quantidade média ponderada de ações ordinárias emitidas durante o período.

Lucro básico por ação	Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
Numerador		
Prejuízo atribuível aos acionistas	(267.564)	(30.343)
Denominador		
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)	31.725	28.824
Prejuízo básico por ação (em reais)	(8,43)	(1,05)

b) Prejuízo diluído por ação

O lucro (prejuízo) diluído por ação é calculado ajustando-se a quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação para presumir a conversão de todas as ações ordinárias potenciais com efeitos diluidores. As ações com base nas opções de compra de ações (vide nota 24), as ações emitidas para Madrid e as Debêntures conversíveis em ações conforme explicado acima são as únicas categorias de ações ordinárias potenciais da Companhia com efeitos diluidores.

	Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019
Numerador		
Prejuízo atribuível aos acionistas da Companhia	(267.564)	(30.343)
Denominador		
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)	31.725	28.824
Efeito da diluição	-	-
Número de ações ordinárias em circulação ajustado de acordo com o efeito de diluição (em milhares de ações)	31.725	28.824
Lucro / (prejuízo) básico por ação (em reais)	(8,43)	(1,05)

A tabela a seguir apresenta a média ponderada das ações potenciais e as respectivas despesas financeiras relacionadas a elas que são excluídas do cálculo do lucro líquido diluído (prejuízo) por ação ordinária para os períodos apresentados porque sua inclusão teria um efeito anti-dilutivo:

Numerador	2020	2019
Despesa de juros sobre a dívida conversível (líquida de impostos)	-	(79.536)
Denominador		
Conversão presumida de dívida conversível	-	8.282
Acordo de Madrid (ver nota 22)	-	1.485
Plano de opções	580	116
Número médio ponderado de ações ordinárias para lucro diluído por ação (em milhares)	580	9.883

23. Remuneração baseada em ações

Ações restritas

(a) Prêmio executivo de 2017

Em 29 de setembro de 2017, a Companhia emitiu 1.951.965 ações (equivalente a 8,5% de participação) por um valor agregado em dinheiro de R$ 1.952 (R$ 1,00 por ação) para alguns dos executivos da Companhia (o "Prêmio Executivo de 2017"). Em conexão com o Prêmio Executivo de 2017, cada um dos executivos celebrou um acordo com o acionista controlador da Companhia, que principalmente (i) prevê que as ações restritas sejam adquiridas parcialmente (50%) imediatamente após a consumação de uma oferta pública inicial ("IPO") das ações da Companhia e continuar a adquirir em tranches (10%) em cada aniversário do IPO daí em diante e (ii) prevê certos direitos de compra e venda por e entre o acionista controlador da Companhia e os executivos com base na estimativa valor das ações utilizando um múltiplo do EBITDA, que é aplicado em tranches iguais anualmente ao longo de um período de 10 anos.

O valor justo estimado do Prêmio Executivo 2017 na data da outorga era de aproximadamente R$ 36,7 milhões. A despesa está sendo reconhecida em uma base de aquisição gradual ao longo do cronograma de aquisição de 10 anos. Para cada um dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 2019, a despesa de compensação foi de aproximadamente R$ 4,2 milhões e R$ 5,9 milhões, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia possuía despesa de remuneração não reconhecida de R$ 8,2 milhões.

(b) JOA Investimentos S.A.

Em 29 de setembro de 2017, a Companhia emitiu 137.786 ações (equivalente a 0,6% de participação) por R$ 137 (R$ 1,00 por ação) à JOA Investimentos S.A. ("JOA") ("JOA prêmio 2017"). Em 2 de janeiro de 2019, a JOA adquiriu 91.857 ações adicionais (equivalentes a 0,4% de participação) diretamente do acionista controlador da Companhia por R$ 92 (R$ 1,00 por ação) (o "Prêmio JOA 2019"). A JOA firmou um acordo com o acionista controlador da Companhia, que autoriza a JOA a negociar as ações restritas com o acionista controlador da Companhia, com base em valores pré-estabelecidos, no aniversário de um ano da data da concessão, e valor fixo mais juros a partir de então. Após três anos ou a ocorrência de um IPO, a JOA tem o direito de vender suas ações restritas, em vez de exercer sua opção de venda.

O valor justo estimado do Prêmio JOA 2017, que foi reconhecido proporcionalmente ao longo do seu período inicial de aquisição (de 29 de setembro de 2017 a 29 de setembro de 2018), foi de aproximadamente R$ 6,7 milhões e o valor justo estimado do Prêmio JOA 2019, que foi reconhecida durante o período inicial de carência (de 2 de janeiro de 2019 a 2 de janeiro de 2020) foi de aproximadamente R$ 6,7 milhões. Para cada ano encerrado em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, as despesas de compensação foram de aproximadamente R$ 0,02 milhões e R$ 6,5 milhões, respectivamente.
Em 01 de julho de 2020, o acionista majoritário Luiz Renato Durski Junior adquiriu 100% das ações pertencentes à JOA Investimentos S.A. em um total de 229.643 ações, equivalente a 0,72% das ações da Companhia.

24.Stock options

Em 17 de outubro de 2019, a Companhia criou o plano de opções de ações com o objetivo de reter e atrair mão de obra qualificada, que contribuirá efetivamente para o melhor desempenho da Companhia. O plano contém 3 tipos de remuneração baseada em ações com valor justo estimado de cada uma (determinado usando o modelo *Black & Scholes*), conforme resumido abaixo:

	Plano 1	Plano 2	Plano 3
Preço de exercício	R$ 1,00	R$ 1,00	R$ 98,42
Estimativa de valor justo	R$ 81,63	R$ 81,63	R$ 98,42
Data inicial de exercício	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2021
Regras do período de aquisição	25% no IPO (*) e 25% a cada aniversário.	25% no IPO (*) e 25% a cada aniversário.	20% no IPO (*) e 20% a cada aniversário.
Liquidação em caixa	Os beneficiários tem direito a indenização por rescisão se deixarem a Cia antes do IPO.(**)	Não se aplica.	Não se aplica.
Estimativa de valor justo das opções	R$ 80,87	R$ 80,87	R$ 41,13
Opções outorgadas	374.420	131.799	59.907
Estimativa de valor justo dos planos	R$ 30.278	R$ 10.658	R$ 2.464

(*) As ações adquiridas só podem ser vendidas após 6 meses;

(**) As indenizações por rescisão são calculadas utilizando múltiplo de EBITDA escalonado em até 9 anos. O direito à indenização se encerra após a conclusão de um “IPO”.

As despesas de compensação para todos os planos serão reconhecidas em uma base gradativa de aquisição sobre o cronograma de aquisição dependente do IPO, incluindo um ajuste único na data em que o IPO for determinado como provável. Para cada um dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, não há despesa de compensação relacionada ao Plano 2 ou Plano 3 refletida nas demonstrações financeiras da Companhia porque a consumação de um IPO não foi considerada provável em 31 de dezembro de 2020.

Para o Plano 1, a Companhia registrou uma provisão (e despesa de compensação) com base na obrigação contratual para os pagamentos estimados de rescisão na data do balanço, que é de aproximadamente R$ 5,9 milhões em 31 de dezembro de 2020.

Durante 2020, 6 novos membros aderiram ao Plano 3, e receberam 52.935 opções a um preço de exercício de R$ 98,42 e um preço médio ponderado das ações de R $ 319,48 que resultou em um valor justo médio ponderado das opções concedidas em 2020 de R $ 202,10 e valor

justo total estimado das opções do Plano 3 concedidas e em aberto em 31 de dezembro de 2020 de R$ 12,8 milhões. Além disso, 1 membro deixou de participar do Plano 2 e confiscou 13.105 opções, o que reduziu o valor justo estimado das opções do Plano 2 concedidas e em aberto em 31 de dezembro de 2020 para R$ 9,6 milhões.

A mudança no número de opções de ações em circulação e seus preços de exercício médios ponderados relacionados são as seguintes (não houve mudanças para o Plano 1 em 2020):

	Plano 2		**Plano 3**	
	Preço médio de exercício em R$ por ação	**Opções**	**Preço médio de exercício em R$ por ação**	**Opções**
Em 31 de dezembro de 2019	**1,00**	131.799	**98,42**	**59.907**
Outorgadas			98,42	52.935
Canceladas	1,00	(13.105)		
Em 31 de dezembro de 2020	1,00	118.694	98,42	112.842

Em 31 de dezembro de 2020, a Companhia tinha despesa de compensação não reconhecida de R$ 52,7 milhões. Se a realização de um IPO fosse considerada provável em 31 de dezembro de 2020, aproximadamente R$ 12,2 milhões teriam sido reconhecidos como despesa de compensação imediatamente e aproximadamente R$ 12,3 milhões, R$ 12,5 milhões, R$ 12,7 milhões e R$ 2,9 milhões seriam reconhecidos em cada um dos anos findos em 31 de dezembro de 2021, 2022, 2023 e 2024.

25. Receita operacional líquida

Segue abaixo a conciliação entre a receita bruta e a receita apresentada na demonstração de resultado do exercício:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Receita com venda de produtos	890.954	771.451	890.954	1.013.369
Receita de prestação de serviços	10.947	8.626	11.065	9.274
Receita operacional bruta	901.901	780.077	902.019	1.022.643
Impostos e contribuições	(86.282)	(95.051)	(86.287)	(115.724)
Devoluções e abatimentos	(19.883)	(12.865)	(19.883)	(17.983)
	795.736	672.161	795.849	888.936

26.1 Receita com venda de produtos

Refere-se à transferência de mercadorias para franqueados, filiais e consumidores finais, onde essas vendas são reconhecidas na medida em que a Companhia satisfaz a obrigação de desempenho.

26.2 Receita com prestação de serviços

Refere-se ao recebimento de royalties, taxa administrativa e publicidade de franquias, sendo pago de acordo com o percentual abaixo do volume de faturamento, conforme estabelecido no contrato.

a) Royalties: 6% no faturamento;
b) Publicidade: 4% no faturamento;
c) Taxa administrativa: 5% no faturamento;

26.3 Impostos e contribuições e devoluções e abatimentos

Refere-se a deduções fiscais cobradas sobre vendas e serviços prestados, bem como todas as devoluções e descontos incorridos no período.

26.Custos e despesas por natureza

A Companhia apresenta a demonstração do resultado utilizando uma classificação das despesas baseada na sua função. As informações sobre a natureza dessas despesas reconhecidas na demonstração do resultado são apresentadas a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Matéria prima	(216.276)	(186.921)	(216.276)	(213.404)
Mão de obra	(13.102)	(10.998)	(13.102)	(10.998)
Energia elétrica	(4.445)	(2.922)	(4.445)	(2.922)
Outros custos	(24.943)	(49.821)	(24.943)	(43.992)
Depreciação e amortização	(20.101)	(10.835)	(20.101)	(10.835)
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(278.867)	(261.497)	(278.867)	(282.151)
Marketing	(25.243)	(20.983)	(25.243)	(21.358)
Mão de Obra	(183.481)	(113.537)	(183.481)	(160.801)
Custos de delivery	(41.431)	-	(41.431)	-
Ocupação (a)	1.935	(4.419)	1.935	(23.670)
Utilidade	(37.363)	(24.031)	(37.363)	(34.537)
Utensilios e materiais de limpeza	(16.454)	(9.912)	(16.454)	(14.012)
Outros gastos	(44.511)	(38.714)	(44.512)	(46.803)
Depreciação e amortização	(98.861)	(74.155)	(98.861)	(83.082)
Pré operacional (b)	(17.465)	(26.952)	(17.465)	(27.048)
Despesas com restaurantes e vendas	(462.874)	(312.703)	(462.875)	(411.311)
Gastos com pessoal	(67.732)	(39.829)	(67.732)	(69.105)
Ocupação e utilidades	(4.891)	(2.248)	(4.891)	(3.403)
Gastos gerais e adm	(29.138)	(5.268)	(29.140)	(5.377)
Outros gastos	(6.480)	(1.698)	(8.491)	(1.999)
Depreciação e amortização	(12.100)	(12.751)	(12.100)	(13.071)
Ganhos ou perdas com investimentos	(8.762)		(8.860)	
Distribuição para partes relacionadas (c)				(78.869)
Despesas gerais e administrativas	(129.103)	(61.794)	(131.214)	(171.824)

(a) Nesta rubrica foram registrados os descontos obtidos no contexto da pandemia de COVID-19 conforme nota 11.

(b) A Companhia registra nas despesas com vendas as despesas dos restaurantes que compreendem: gastos com funcionários, gastos com material de consumo e demais gastos de utilidades.

(c) Conforme pagamentos informados na Nota 6 (g).

27. Outros resultados operacionais

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Outras despesas operacionais				
Custo na alienação de ativo imobilizado	(3.567)	(22.899)	(3.567)	(28.992)
Perdas com ativo imobilizado	(13.213)	-	(13.213)	-
Outros	(1.517)	(546)	(1.517)	(758)
	(18.297)	(23.445)	(18.297)	(29.750)
Outras receitas operacionais				
Receita na alienação de ativo imobilizado	2.599	17.620	2.599	19.957
Apropriação de receita diferida	4.541	3.955	4.541	4.300
Outros	473	74	473	1.973
	7.613	21.649	7.613	26.230
Outras receitas e despesas operacionais, líquidas	(10.684)	(1.796)	(10.684)	(3.520)

28. Resultado financeiro

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Despesas financeiras				
Juros sobre financiamentos	(36.708)	(86.277)	(36.708)	(86.402)
Atualização monetária dos impostos	(1.754)	(2.232)	(1.754)	(3.090)
Encargos sobre debentures	-	(9.712)	-	(9.712)
Custo de antecipação de recebíveis	(1.694)	(886)	(1.694)	(1.418)
Encargos sobre passivos de arrendamento	(40.290)	(23.248)	(40.290)	(23.248)
Outras despesas	(362)	(2.665)	(365)	(2.736)
	(80.808)	(125.020)	(80.811)	(126.607)
Receitas financeiras				
Descontos e bonificações obtidas	16	298	17	308
Receita de aplicações financeiras	3.958	4.641	3.958	4.643
	3.974	4.939	3.975	4.951
Resultado financeiro líquido	(76.834)	(120.081)	(76.836)	(121.655)

29.Imposto de renda e contribuição social

29.1 Diferido – Controladora e Consolidado

Em 31 de dezembro de 2019, a Administração da Companhia, com base em suas projeções de resultados, entendeu que os saldos de prejuízos fiscais e bases negativas de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre prejuízo fiscal acumulado seriam compensados com lucros tributáveis futuros e reconheceu o imposto diferido ativos. Em 2020, devido ao impacto do COVID-19 nas operações, a Companhia reavaliou a recuperabilidade dos ativos fiscais diferidos e com base nas perdas cumulativas nos últimos anos, os ativos fiscais diferidos foram desreconhecidos nestas demonstrações financeiras consolidadas.

Abaixo é apresentado o valor dos impostos diferidos:

	2020	2019
Ativos		
Prejuízo fiscal e base negativa de CSLL	328.312	213.342
Provisão para perdas de estoque	6.614	4.437
Provisão para contingências fiscais	9.490	7.889
Provisão para indenização - Grupo 1 SOP	5.865	2.745
Provisão para ativos e passivos de leasing	58.123	16.199
Outras provisões	1.415	3.858
Total de créditos fiscais líquidos	409.819	248.481
Tributos diferidos ativos	139.339	84.484

	2020	2019
Saldos em 1º de janeiro de 2020	84.484	-
Efeitos da receita do ano e dos anos anteriores	54.855	84.484
Ativos fiscais diferidos totais não reconhecidos em 31 de dezembro	(139.339)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2020	-	84.484

A movimentação dos saldos líquidos de imposto de renda e contribuição social diferidos do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 são mostrados abaixo:

29.2 Corrente - Consolidado

O imposto de renda e contribuição social correntes e diferidos são calculados conforme demonstrado abaixo:

	31/12/2020	31/12/2019
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	(183.069)	(101.526)
Despesa de imposto de renda e contribuição social à alíquota nominal do imposto federal brasileira - 34%	62.243	34.519
Dividendos a partes relacionadas	-	(26.734)
Despesas não dedutíveis para fins fiscais	(13.905)	(4.084)
Transferências de prejuízos fiscais (prejuízos fiscais não reconhecidos) (a)	(132.833)	62.482
Diferença do regime tributário (b)	-	8.764
	(146.738)	40.428
Benefício de receita (despesa) de imposto de renda e contribuição social, conforme relatado	(84.495)	74.947
Taxa efetiva	46,2%	(73,8%)
Imposto de renda e contribuição social corrente	(11)	(9.537)
Imposto de renda e contribuição social diferido	(84.484)	84.484

(a) O valor apresentado na coluna de 31/12/2019 refere-se ao imposto de renda diferido referente a períodos anteriores a 2019 e que não haviam sido reconhecidos por questões de recuperabilidade. A Companhia passou a reconhecer o tributo diferido ativo em 31/12/2019, no entanto, ao reacessar análise em 31/12/2020 os valores foram desreconhecidos, por isso, o valor apresentado na coluna 31/12/2020 é referente ao desreconhecimento dos tributos diferidos de períodos anteriores, assim como os valores do ano que não foram reconhecidos por questões de recuperabilidade.

(b) Efeito do regime fiscal denominado método do lucro presumido aplicado para algumas subsidiárias até 2019, neste regime os impostos são calculados com base na receita total em vez do lucro tributável considerando taxas específicas definidas pela natureza da receita. Para o ano de 2020 as subsidiárias operacionais já se encontram sob o regime de imposto de renda tributado pelo lucro real.

30. Gerenciamento de riscos e instrumentos financeiros

Instrumentos financeiros por categoria

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
	Custo amortizado	Custo amortizado	Custo amortizado	Custo amortizado
Ativo				
Caixa e equivalentes de caixa	42.533	96.660	42.549	96.718
Aplicações financeiras	10.101	-	10.101	-
Contas a receber de clientes	41.859	58.404	41.892	58.458
	94.493	155.064	94.542	155.176
Passivo				
Contas a pagar	(138.744)	(79.930)	(138.775)	(79.930)
Empréstimos e financiamentos	(704.921)	(351.264)	(704.921)	(351.264)
Obrigações de seguridade social (a)	(18.031)	(19.572)	(18.031)	(19.572)
Obrigações fiscais (a)	(45.064)	(19.945)	(45.064)	(19.945)
Outras obrigações (b)	(54.051)	(35.190)	(54.051)	(35.190)
Arrendamentos	(596.892)	(515.492)	(596.892)	(515.492)
	(1.557.703)	(1.021.393)	(1.557.734)	(1.021.393)

(a) Compreende o valor dos impostos a pagar parcelado.
(b) Compreende o valor de Aquisição de ativos, aquisição de novas unidades e Acordo de Não Concorrência.

Os instrumentos financeiros reconhecidos nessas demonstrações financeiras intermediárias condensadas ao custo amortizado são substancialmente semelhantes ao seu valor justo. No entanto, por não possuírem mercado ativo, poderiam ocorrer variações no caso de Madero decidir por liquidar ou realizá-los antecipadamente.

30.1 Gerenciamento de riscos

A Companhia participa de operações envolvendo instrumentos financeiros, todos registrados em contas patrimoniais, que se destinam a atender as suas necessidades operacionais, bem como a reduzir a exposição a riscos financeiros aos quais a Companhia entende que está exposta, de acordo com sua natureza dos negócios e estrutura operacional.

A administração desses riscos é efetuada por meio da definição de estratégias elaboradas e aprovadas pela administração da Companhia, atreladas ao estabelecimento de sistemas de controles e determinação de limite de posições. Não são realizadas operações envolvendo instrumentos financeiros com finalidade especulativa.

Os riscos da Companhia são descritos a seguir:

(i) Risco de Mercado

Decorre da possibilidade de oscilação dos preços de mercado dos insumos utilizados no processo de produção, principalmente de carnes. Essas oscilações de preços podem provocar

alterações substanciais nos custos da Companhia, não sendo possível à empresa assegurar possibilidade de repasse, parcial ou mesmo total, desses custos no preço de venda de seus produtos. Para mitigar esses riscos, a Companhia gerencia os estoques pela formação de estoques reguladores destas matérias-primas.

(ii) Risco Operacional

Risco operacional são riscos de prejuízos diretos ou indiretos decorrentes de uma variedade de causas associadas a processos, pessoal, tecnologias e infraestrutura da Companhia e de fatores externos, como riscos de mercado e liquidez, assim como aqueles decorrentes de exigências legais e regulatórias e de padrões geralmente aceitos de comportamento empresarial. Riscos operacionais surgem de todas as operações da Companhia.

O objetivo da Companhia é administrar o risco operacional para evitar a ocorrência de prejuízos financeiros e danos à reputação da Companhia e buscar eficácia de custos e para evitar procedimentos de controle que restrinjam iniciativa e criatividade.

A principal responsabilidade para o desenvolvimento e implementação de controles para tratar os riscos operacionais é atribuída à alta administração. A responsabilidade é apoiada pelo desenvolvimento de padrões de gerenciamento da Companhia para administração de riscos operacionais.

(iii) Risco de Liquidez

A responsabilidade final pelo gerenciamento do risco de liquidez é da Companhia, que avalia necessidades de captação e gestão de liquidez no curto, médio e longo prazo. A Companhia gerencia o risco de liquidez mantendo adequadas reservas, linhas de crédito bancárias e linhas de crédito para captação de empréstimos que julgue adequados, através do monitoramento contínuo dos fluxos de caixa previstos e reais, e pela combinação dos perfis de vencimento dos ativos e passivos financeiros.

Em 31 de dezembro de 2020 e de 2019, a Companhia e suas controladas apresentavam capital circulante negativo no montante de R$ 483.688 e R $ 150.767, respectivamente. Este fato está relacionado principalmente às características de operação do Grupo, bem como ao maior nível de investimentos realizados em novos restaurantes.

A Companhia obteve êxito nas negociações de suas dívidas de curto prazo, alongando seus principais compromissos conforme nota 34.

30.2 Tabelas do risco de liquidez

As tabelas a seguir mostram em detalhes o prazo de vencimento contratual restante dos passivos e ativos financeiros não derivativos da Companhia e os prazos de amortização contratuais. As tabelas foram elaboradas de acordo com os fluxos de caixa não descontados dos passivos financeiros com base na data mais próxima em que a Companhia deve quitar as respectivas obrigações. As tabelas incluem os fluxos de caixa dos juros e do principal.

Controladora

Em 31/12/2020	Até um ano	De um a dois anos	De dois a três anos	De três a quatro anos	Mais de quatro anos	Total
Fornecedores	(138.775)	-	-	-	-	(138.775)
Empréstimos	(394.655)	(202.936)	(104.407)	(88.233)	-	(790.231)
Obrigações sociais	(2.025)	(2.052)	(2.091)	(2.131)	(11.446)	(19.745)
Obrigações tributárias	(16.158)	(12.258)	(10.381)	(4.721)	(11.556)	(55.074)
Passivos de arrendamento	(84.040)	(86.606)	(79.806)	(82.974)	(636.412)	(969.838)
Outras obrigações	(42.444)	(12.718)	-	-	-	(55.162)
	(678.097)	(316.570)	(196.685)	(178.059)	(659.414)	(2.028.825)

Consolidado

Em 31/12/2020	Até um ano	De um a dois anos	De dois a três anos	De três a quatro anos	Mais de quatro anos	Total
Fornecedores	(138.775)	-	-	-	-	(138.775)
Empréstimos	(394.655)	(202.936)	(104.407)	(88.233)	-	(790.231)
Obrigações sociais	(2.025)	(2.052)	(2.091)	(2.131)	(11.446)	(19.745)
Obrigações tributárias	(16.158)	(12.258)	(10.381)	(4.721)	(11.556)	(55.074)
Passivos de arrendamento	(84.040)	(86.606)	(79.806)	(82.974)	(636.412)	(969.838)
Outras obrigações	(42.444)	(12.718)	-	-	-	(55.162)
	(678.097)	(316.570)	(196.685)	(178.059)	(659.414)	(2.028.825)

i) Risco de taxas de juros

É o risco de que alterações nos preços de mercado como taxa de juros, afetem a receita ou o valor de seus instrumentos financeiros. A política da Companhia é minimizar a sua exposição ao risco de mercado, buscando diversificar a aplicação de seus recursos em termos de taxas pós-fixadas.

Os empréstimos da Companhia são representados, principalmente, por operações de CDCA, 4131 e Debêntures, os quais estão sujeitos a encargos financeiros como os usualmente praticados no mercado.
(ii) Risco de Crédito

Risco de crédito é o risco de perda financeira para a Companhia caso um cliente ou contraparte de um instrumento financeiro falhe em cumprir com suas obrigações contratuais e advém principalmente de contas a receber de clientes da Companhia. Os valores contábeis de ativos financeiros e ativos de contratos representam a exposição máxima de crédito. As vendas para clientes de varejo devem ser liquidadas em dinheiro ou usando os principais cartões de crédito, reduzindo o risco de crédito. Não há concentração significativa de risco de crédito, seja pela exposição a clientes individuais, setores específicos da indústria e/ou regiões.

(i) Análise de sensibilidade

Apresentamos a seguir os impactos possíveis por variações na taxa de juros atrelada aos ativos e passivos financeiros do Grupo, levando em consideração projeção de 12 meses. A Administração entende que o cenário provável é aumento na taxa de juros CDI em 15% e um aumento no índice IGPM em 15%. Os demais fatores de risco foram considerados irrelevantes para o resultado de instrumentos financeiros

	Fator de risco	31/12/2020	Taxa	Provável	+25%	+50%	-25%	-50%
Aplicações financeiras	Alta no CDI	49.788	3,00%	1.718	1.867	2.240	1.120	747
Empréstimos e financiamentos	Alta no CDI	704.921	3,00%	24.320	26.435	31.721	15.861	10.574
Passivo de arrendamento	Alta no IGPM	574.717	4,58%	30.270	32.903	39.483	19.742	13.161

(iii) Gestão de capital

O objetivo da Companhia ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Companhia para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de proporcionar a melhor gestão de caixa, de forma obter o menor custo de captação de recursos na combinação de capital próprio ou capital de terceiros.

A Companhia monitora o capital com base no índice de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde a soma do total de empréstimos e passivos de arrendamento, subtraído o montante de caixa e equivalentes de caixa e as aplicações financeiras.

Os índices de alavancagem financeira em 31 de dezembro de 2020 e de 31 de dezembro de 2019 podem ser assim sumariados:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Empréstimos	704.921	351.264	704.921	351.264
Menos - Caixa e equivalentes de caixa	37.504	96.660	37.520	96.718
Menos – Aplicações financeiras	15.130	-	15.130	-
Dívida líquida	652.287	254.604	652.271	254.546
Patrimônio líquido	256.933	501.670	256.935	501.672
Coeficiente/relação de dívida líquida/patrimônio líquido	2,54	0,51	2,54	0,51

31. Seguros – não auditado

A Companhia tem por política contratar cobertura de seguros para os bens sujeitos a riscos, por montantes considerados pela administração como suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza de sua atividade. A Companhia realiza o gerenciamento de riscos com o objetivo de delimitar potenciais riscos e sinistros, buscando no mercado coberturas compatíveis com seu porte e operações, sendo a cobertura de seguros consistentes com as outras empresas de dimensões semelhantes operando no setor.

As premissas de riscos adotadas, dada a sua natureza, não fazem parte do escopo de uma auditoria das demonstrações financeiras, consequentemente não foram examinadas pelos nossos auditores independentes.

A composição das coberturas contratadas pela Companhia segue abaixo:

a) Cozinha central (indústria)

Modalidade	Valor da Cobertura
Incêndio, explosão, fumaça e queda	150.000
Lucros cessantes	10.000
Vendaval sem impacto de veículos	2.000
Contaminação deter. merc. ambiente frigorifico	500
Perda de aluguel	600
Danos elétricos	500
Responsabilidade civil	500
Equipamentos estacionários	500

Equipamentos eletrônicos	30
Equipamentos cinematográficos	30
Quebra de vidros	10

b) Restaurantes:

Coberturas	R$
Lucros cessantes (Lucro Bruto) decorrentes de Incêndio (inclusive resultantes de tumultos) / Queda de Raio e Explosão de Qualquer Natureza – PI = 6 meses	98.500
Cobertura Básica – Incêndio (inclusive resultantes de tumultos) / Queda de Raio e Explosão de Qualquer Natureza	532.560
Derrame de Sprinklers / Hidrantes	17.200
Lucros cessantes - Extensão de Cobertura a Fornecedores ou Compradores (Especificados) ** – PI = 6 meses	12.000
Danos elétricos	5.870
Impacto de Veículos Terrestres e Queda De Aeronaves ou quaisquer outros engenhos aéreos ou espaciais	45.250
Perda e pagamento de aluguel PI 6 meses	5.870
Contaminação de mercadorias em ambientes frigorificados	8.600
Equipamentos eletrônicos com roubo	3.930
Vazamento de tanques ou tubulações	5.100
Responsabilidade civil - Empregador	6.025
Responsabilidade civil - Operações	6.025
Vendaval, furacão, ciclone, tornado, granizo e fumaça	9.300
Vidros	1.210
Responsabilidade civil garagista (Colisão, incêndio e roubo) – Colisão apenas para os locais que possuem Valet	300
Anúncios Luminosos	3.785
Roubo de valores nas dependências do segurado	438

* Limite máximo de indenização

32. Transações não envolvendo caixa

A Companhia realizou operações que não impactaram no caixa, provenientes de atividades de investimento e, portanto, não foram refletidas nas demonstrações de fluxo de caixa.
Na Controladora e no Consolidado da Companhia as transações somaram no período findo 31 de dezembro de 2020, são como seguem:

Controladora e consolidado

Transações não caixa	2020	2019
Combinação de negócios	-	16.385

Aquisição de ativo imobilizado através de fornecedores	37.739	23.872
Aquisição de imobilizado através de empréstimos	-	30.215
CPC 06 adoção inicial	-	313.585
CPC 06 reconhecimento subsequente	87.330	187.105
	125.069	571.162

33. Informações por segmento

Os segmentos operacionais são relatados de maneira consistente com o relatório interno fornecido ao principal tomador de decisões operacionais. O principal tomador de decisões operacionais, responsável pela alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, é o Conselho de Administração, que também toma as decisões estratégicas do Grupo.

O principal decisor operacional analisou o negócio da Madero, Jeronimo, Outros, conforme acima descrito:

i) Madero: com dois conceitos, sendo o principal de *casual dining,* com serviço de mesa completo em amplo espaço com cardápio de carnes, hambúrgueres e uma variedade de pratos clássicos brasileiros, ambiente descontraído adequado para negócios e famílias. O segundo é um conceito de *fast-casual dining* com cardápio reduzido e espaço mais enxuto focado em hambúrgueres;

ii) Jeronimo: um conceito de *fast-casual dining* em espaço mais enxuto, com menu focado em hambúrgueres. Jeronimo é um conceito rápido e casual centrado na tecnologia, projetado em um ambiente vibrante e conveniente.

iii) Outros: Principalmente relacionados a vendas para as franquias e a operação da "Ecoparada Madero".

A informação corporativa compreende os itens que não podem ser atribuídos aos demais segmentos, nomeadamente os relacionados com a gestão financeira corporativa.

Política contábil

O desempenho do segmento é medido com base no EBITDA, uma vez que as despesas financeiras, os impostos líquidos e de renda são administrados dentro do nível corporativo e não são alocados aos segmentos operacionais. O EBITDA para o segmento é definido como o lucro (prejuízo) antes do imposto de renda no período de seis meses ajustado pela depreciação e amortização.

A apresentação dos resultados do segmento e a reconciliação com o lucro líquido (prejuízo) antes do imposto de renda na demonstração do resultado consolidada é a seguinte:

	Exercício encerrado			
Em 31 de dezembro de 2020	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita do segmento	586.088	159.328	50.433	795.849
Depreciação e amortização do segmento	(79.711)	(17.768)	(20.872)	(118.351)
EBITDA do segmento	**175.567**	**23.118**	**12.757**	**211.443**
Corporativo e não alocado				(168.041)
Depreciação e amortização				(131.062)
Prejuízo operacional				(87.660)

	Exercício encerrado			
Em 31 de dezembro de 2019	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita do segmento	751.294	93.560	44.082	888.936
Depreciação e amortização do segmento	(72.881)	(9.546)	(11.610)	(94.038)
EBITDA do segmento	**308.912**	**29.612**	**29.124**	**367.648**
Corporativo e não alocado				(240.529)
Depreciação e amortização				(106.988)
Prejuízo operacional				(20.130)

34. Eventos subsequentes

Obtenções e renegociações de empréstimos e financiamentos, bem como waivers obtidos sobre cláusulas restritivas (*covenants*)

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia obteve linha de crédito de R$ 100.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual S.A, garantida pela aplicação de R$ 10.000, correspondente a 10% do valor da dívida em CDBs de emissão do Banco BTG Pactual S.A. e recebíveis de cartão de crédito. A linha de crédito tem juros de 1,10% ao mês e prazo de um ano.

Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior a 2,5:1,0, e a verificação do cumprimento desse *covenant* somente terá início a partir de junho de 2021, em processo de renegociação.

Além disso, em 7 de janeiro de 2021, o vencimento da dívida de R$ 100.000 contraída em agosto de 2020 foi postergado para janeiro de 2022.

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia firmou com o Banco do Brasil S.A. uma linha de crédito de R$ 150.000 (cédula de crédito bancário ou CCB), garantida por aplicação financeira de R$ 22.500, correspondente a 15% da dívida emitida pelo Banco do Brasil.

Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior a 4,0:1,0 em 2021 e 3,0:1,0 nos demais períodos. A verificação do cumprimento deste convênio somente terá início a partir de dezembro de 2021 e tem prazo de 36 meses. Essa linha de crédito foi utilizada para quitar a dívida de R$ 50.000 contraída em abril de 2020.

Em abril de 2021, a Companhia firmou linha de crédito de R$ 54.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual S.A., garantida por um investimento de R$ 5.000 emitido pelo Banco BTG Pactual SA. Esta linha de crédito rende juros de 1,16% ao mês e tem prazo de 14 meses.

Em junho de 2021, a Companhia negociou e obteve a aprovação da prorrogação da data de vencimento junto ao Banco Itaú S.A. das Debêntures emitidas, Primeira Série no valor de R$ 80.000, que originalmente venciam em 21 de setembro de 2021 e da data de vencimento da Segunda Série no valor de R$ 80.000, que originalmente venciam em 21 de janeiro de 2022, passando a nova data de vencimento de ambas as séries para 14 de julho de 2022.

Em junho de 2021, a Companhia solicitou e obteve *waiver* do Banco BTG Pactual S.A., a respeito do descumprimento do nível de endividamento da Companhia que era de R$ 780.000 em 30 de junho de 2021, passando para R$ 1.100.000 para as cédulas de crédito bancário, ou CCB de nº 719/20 no valor de R$ 100.000 e da CCB de nº 1/21 também no valor de R$ 100.000, bem como o descumprimento da relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 2,5x também para ambas CCB´s.

Em junho de 2021, a Companhia solicitou e obteve *waiver* do Banco Bradesco S.A., a respeito do descumprimento do *covenant* ref. a relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior ou igual a 2,5x para os Certificados de Direitos Creditórios do Agronegócio, ou CDCAs, de nº 001/2019; 002/2019 e 003/2019, no montante total de R$ 240.000.

Em junho de 2021, a Companhia solicitou e obteve *waiver* do Banco do Brasil S.A., a respeito do descumprimento do nível de endividamento da Companhia que era de R$ 780.000 em 30 de junho de 2021 passando para R$ 1.100.000 para as cédulas de crédito bancário, ou CCB de nº 340.403.515 no valor de R$ 100.000 e da CCB de nº 340.403.555 no valor de R$ 150.000.

Em julho de 2021, a Companhia negociou e obteve a aprovação da prorrogação da data de vencimento junto ao Banco BTG Pactual S.A., para as cédulas de crédito bancário, ou CCB, de nº 719/20 no valor de R$ 100.000 e da CCB de nº 1/21 também no valor de R$ 100.000, que originalmente venciam em 23 de agosto de 2021 e 31 de janeiro de 2022, passando a nova da de vencimento de ambas CCB´s para 14 de julho de 2022.

* * *

Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras e o Relatório dos Auditores Independentes

Em cumprimento ao artigo 25 da Instrução CVM nº 480/09, os abaixo assinados, Diretores da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita sob o CNPJ/ME Nº 13.783.221/0004-78 ("Companhia"), declaram que:

(i) reviram, discutiram e concordam com as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018; e

(ii) reviram, discutiram e concordam com as opiniões expressas no parecer dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

Luiz Renato Durski Junior
Diretor Presidente

Silvia Emanoele Pereira de Paula
Diretora de Relações com Investidores

Ariel Leonardo Szwarc
Diretor Vice-Presidente Financeiro

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA REFERENTES AOS EXERCÍCIOS SOCIAIS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 2018

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2019

APRESENTAÇÃO

Somos uma das empresas de restaurantes multimarcas que mais cresce no Brasil em termos de vendas e número de restaurantes de acordo com a Euromonitor International, fruto do seu compromisso de buscar qualidade superior como parte central do seu modelo de negócios. Impulsionados por este compromisso com a qualidade, a partir da abertura do seu primeiro restaurante Madero em 2005, na cidade de Curitiba, a Companhia cresceu para um portfólio de 189 restaurantes multimarcas (incluindo franquias) em 16 estados brasileiros em 31 de dezembro de 2019, com uma plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada.

Os Restaurantes

Os restaurantes da Companhia estão divididos sob duas marcas principais, Madero e Jeronimo, com múltiplos conceitos distintos que incluem Madero Steak House e Madero Container sob a marca Madero, e Jeronimo. O Madero Steak House é o formato original de serviço completo (full-service) adotado pela Companhia, que oferece um ambiente descontraído e adequado para empresas e famílias. O Madero Steak House oferece um cardápio com ampla variedade de refeições, incluindo desde grelhados e saladas a outros pratos, com destaque para os hambúrgueres. Posteriormente, foi lançado o Madero Container, um formato fast-casual que oferece um cardápio mais restrito focado em hambúrgueres grelhados. A Companhia acredita que o Madero Container foi um dos primeiros conceitos de restaurante fast-casual no Brasil e, como tal, tem desempenhado um papel fundamental no estabelecimento da indústria fast-casual no país. Jeronimo é um conceito de fast-casual centrado em tecnologia e focado em um público mais jovem. Oferece um cardápio orientado em preço, focado em hambúrgueres prensados na chapa, desenvolvidos para garantir frescor e qualidade na entrega, e ostenta um ambiente vibrante e colorido - com arte de rua única para cobrir as paredes de cada restaurante. O Jeronimo inclui restaurantes em shopping centers, tanto em praças de alimentação como restaurantes independentes.

Cozinha Central e Plataforma Verticalmente Integrada

Para ajudar a atingir seu objetivo de oferecer a mais alta qualidade em todos os aspectos de seu negócio, a Companhia investiu para construir sua própria plataforma verticalmente integrada de produção, distribuição e logística. O centro desta plataforma é a Cozinha Central, produzindo e fornecendo praticamente todos os alimentos consumidos em nos restaurantes da Companhia. Este modelo único oferece vários benefícios, tanto em termos de experiência no restaurante para os clientes, quanto para a performance financeira da Companhia, incluindo:

- o oferecimento de uma alta consistência nos produtos ofertados, o que minimiza a variabilidade na experiência do cliente;
- cozinhas menores e mais eficientes, com menor quantidade de funcionários nos nossos restaurantes;
- a rápida inovação do cardápio, com menor complexidade operacional; e
- redução de custos e gastos com salários, permitindo maiores níveis de rentabilidade se comparado ao apresentado nas redes de restaurantes no Brasil, que normalmente não operam com produção e centralizada.

Possuir sua própria cadeia de abastecimento permite que a Companhia mantenha a consistência de padrão excepcional de qualidade da sua comida. Por exemplo, seus hambúrgueres são feitos com mistura proprietária de carnes nobres e gordura, que garantem o padrão de qualidade e sabor dos hambúrgueres do Grupo Madero. O pão é assado fresco diariamente de acordo com as especificações da Companhia, o bacon e linguiça são defumados em na Cozinha Central, para garantir o sabor perfeito e a maionese sempre segue a receita caseira da avó do Chef Junior. Adicionalmente, as operações centralizadas de distribuição e logística simplificam a abertura de restaurantes, permitindo o abastecimento dos restaurantes com produtos frescos e a manutenção da alta qualidade dos produtos ao longo da cadeia de distribuição. Os altos volumes permitem que a Companhia automatizasse os processos, ao mesmo tempo em que manteve a qualidade de uma comida caseira. A Companhia acredita que sua plataforma verticalmente integrada tem a capacidade de garantir a produção dos principais produtos que são servimos nos restaurantes, tanto para os restaurantes

existentes quanto para os novos restaurantes que a Companhia pretende inaugurar até junho de 2024.

Equipe Madero

A fim de oferecer um serviço excepcional e consistente aos clientes, a Companhia fornece aos funcionários dos restaurantes um pacote único de benefícios, incluindo moradias próximas aos restaurantes onde trabalham, três refeições diárias preparadas na Cozinha Central sob a supervisão de um nutricionista, cobertura médica e treinamento intensivo no trabalho. Devido ao abrangente programa de treinamento, a Companhia é capaz de contratar um grupo mais amplo de candidatos que podem ter menos experiência e treinamento prévio. O compromisso com os funcionários dos restaurantes tem historicamente mantido uma baixa rotatividade, se comparado aos dados disponíveis da indústria de restaurantes, registrando apenas 30,5% em 2019. Além disso, a curta distância entre a moradia dos funcionários e seu local de trabalho, permite otimizar os turnos dos funcionários. Isto, por sua vez, possibilita empregar menos pessoas nos restaurantes, pagar-lhes salários melhores e reduzir as despesas de treinamento e condução. Este programa de benefícios e o alto nível de retenção de funcionários permite que a Companhia desenvolva, dentro de todos os níveis da organização, consistência em serviços de alta qualidade aos clientes, à medida em que a Companhia cresce e emprega funcionários em novos restaurantes.

Tecnologia Madero

A Companhia investe muito em tecnologia nos restaurantes para permitir uma experiência mais atraente e agradável aos clientes. Todos os pedidos no Madero Steak House são registrados em tablets (portados pelo pessoal de atendimento). Já na rede Jeronimo e Madero Container, o atendimento é todo feito por totens eletrônicos, onde o cliente seleciona os itens que vai consumir e efetua o pagamento diretamente nos mesmos, e seu único contato com os atendentes é na retirada do pedido no balcão. Esta tecnologia voltada para o consumidor proporciona pedidos rápidos e fáceis, elimina as ineficiências associadas com um caixa e um sistema manual de ponto de venda e reduz o desperdício na cozinha. Quando os pedidos são feitos por meio de tablets ou totens,

o sistema transfere o pedido diretamente para os displays eletrônicos de cozinha, ou KDSs. Em todo o grupo Madero, há apenas um chef - Chef Junior - e suas instruções são entregues através dos KDSs, para orientar os funcionários em cada etapa do processo de preparação, garantindo o controle de qualidade e a consistência dos produtos. Os investimentos em tecnologia permitiram que a Companhia alcançasse com eficiência seus clientes, além de nossas lojas físicas, e expandir os canais em que operam.

Racionalizando suas operações com tecnologia, a Companhia aumentou a capacidade de produção geral da sua cozinha central, com destaque para a produção de pães e hambúrgueres. Também elevaram o rendimento em horários de pico, o que é fundamental para garantir que a Companhia cumpra todos os pedidos recebidos. A tecnologia que conecta o consumidor à cozinha diferencia a experiência dos clientes, o que a Companhia acredita ter ajudado a impulsionar a rentabilidade dos nossos restaurantes.

DESEMPENHO OPERACIONAL

(R$ mil, exceto %)	31 de dezembro de 2019	AV	31 de dezembro de 2018	AV	AH
Receita líquida	**888.936**	**100,0%**	**729.844**	**100,0%**	**21,8%**
Madero	744.554	83,8%	673.622	92,3%	**10,5%**
Jeronimo	88.325	9,9%	23.627	3,2%	**273,8%**
Outros	56.057	6,3%	32.595	4,5%	**72,0%**
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(282.151)	-31,7%	(228.294)	-31,3%	**23,6%**
Lucro bruto	**606.785**	**68,3%**	**501.550**	**68,7%**	**21,0%**
Receitas (despesas) operacionais	**(583.135)**	**-65,6%**	**(459.399)**	**-62,9%**	**26,9%**
Despesas com restaurantes e vendas	(411.311)	-46,3%	(330.239)	-45,2%	**24,5%**
Despesas gerais e administrativas	(171.824)	-19,3%	(129.160)	-17,7%	**33,0%**

Outras receitas (despesas), líquidas	(3.520)	-0,4%	1.088	0,1%	**-423,5%**
Lucro antes do resultado financeiro e tributos	**20.130**	**2,3%**	**43.239**	**5,9%**	**-53,4%**
Receitas financeiras	4.951	0,6%	1.273	0,2%	**288,9%**
Despesas financeiras	(126.607)	-14,2%	(131.729)	-18,0%	**-3,9%**
Resultado Financeiro	**(121.655)**	**-13,7%**	**(130.456)**	**-17,9%**	**-6,7%**
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	**(101.525)**	**-11,4%**	**(87.217)**	**-12,0%**	**16,4%**
Imposto de renda e contribuição social	74.947	8,4%	(21.970)	-3,0%	-441,1%
Prejuízo líquido do exercício	**(26.578)**	**-3,0%**	**(109.187)**	**-15,0%**	**-75,7%**

Receita Líquida e Receita Líquida por Segmento

A receita total em 2019 foi de R$888,9 milhões, um aumento de R$159,1 milhões, ou 21,8%, de R$729,8 milhões em 2018. Esse aumento foi atribuído principalmente a uma expansão orgânica dos restaurantes da Companhia nos segmentos em geral (o total de restaurantes aumentou 37% em 2019 face a 2018, de 138 para 189 restaurantes).

No segmento Madero, a receita total em 2019 foi de R$744,6 milhões, um aumento de R$71,0 milhões, ou 10,5%, de R$673,6 milhões em 2018. Esse aumento foi atribuído principalmente a:

- uma expansão orgânica dos restaurantes no segmento Madero, de 98 restaurantes em 2018 para 127 restaurantes em 2019; e
- um aumento no ticket médio nos restaurantes Madero de R$51,6 em 2018 para R$53,3 em 2019.

No segmento Jeronimo, a receita total em 2019 foi de R$88,3 milhões, um aumento de R$64,7 milhões, ou 273,8%, de R$23,6 milhões em 2018. Este aumento foi atribuído principalmente a uma expansão orgânica dos restaurantes no segmento Jeronimo, de

9 restaurantes em 2018 para 35 restaurantes em 2019, um aumento expressivo de 289%.

Custo dos produtos e mercadorias vendidos

O custo dos produtos e mercadorias vendidos da Companhia cresceu 23,6%, ou R$53,9 milhões, passando de R$228,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2018 para de R$282,2 milhões no mesmo período de 2019. Este aumento reflete o acompanhamento do crescimento da receita da Companhia.

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia aumentaram R$42,7 milhões, ou 33,0%, passando de R$129,2 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para R$171,8 no mesmo período de 2019 em decorrência do aumento da escala operacional.

Despesas com restaurantes e vendas

As despesas com restaurantes e vendas da Companhia aumentaram R$81,1 milhões, ou 24,5%, passando de R$330,2 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para R$411,3 milhões no mesmo período de 2019, no mesmo período de 2019 em decorrência do aumento da escala operacional, junto com a necessidade de suportar um número maior de funcionários nos novos restaurantes.

Outras receitas (despesas)

As outras receitas (despesas), da Companhia diminuíram R$4,6 milhões, passando de uma receita de R$1,1 milhão, no exercício de 31 de dezembro de 2018 para uma despesa de R$3,5 milhões no mesmo período de 2019 em função principalmente de aumento no custo na alienação de ativo imobilizado.

Resultado financeiro líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia variou em R$8,8 milhões, passando de um resultado negativo de R$130,4 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para R$121,6 milhões no mesmo período de 2019, em função de custos financeiros menores do que incorridos no exercício de 2018, uma vez que a capitalização realizada pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia proporcionou o pagamento das dívidas mais elevadas.

Imposto sobre a renda e da contribuição social

Os impostos sobre a renda e contribuição social diminuíram R$96,9 milhões, passando de uma despesa de R$21,9 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para um resultado de R$74,9 milhões no mesmo período de 2019. Este aumento é atribuído substancialmente pela constituição de ativo diferido em 2019.

Prejuízo líquido do período

O prejuízo líquido da Companhia aumentou R$82,6 milhões, passando de R$109,2 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para R$26,5 milhões no mesmo período de 2019, em razão dos fatores acima expostos.

BALANÇO PATRIMONIAL – ATIVO

(R$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV	Em 31 de dezembro de 2018	AV	AH
Ativo					
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	96.718	5,7%	48.772	7,6%	98,3%
Aplicações financeiras	-	-	2.500	0,4%	-
Contas a receber de clientes	58.458	3,5%	30.127	4,7%	94,0%
Estoques	41.883	2,5%	36.003	5,6%	16,3%
Impostos a recuperar	1.742	0,1%	284	0,0%	513,4%
Outros ativos	11.362	0,7%	13.384	2,1%	-15,1%
Total do ativo circulante	**210.163**	**12,5%**	**131.070**	**20,5%**	**60,3%**
Não circulante					
Partes relacionadas	-	-	-	-	-
Tributos diferidos	84.484	5,0%	-	-	-
Outros ativos	1.227	0,1%	991	0,2%	23,8%

Investimentos	-	-	-	-	-
Ativos de direito de uso	499.293	29,7%	-	-	-
Imobilizado	824.407	49,0%	463.845	72,6%	77,7%
Intangível	63.982	3,8%	42.632	6,7%	50,1%
Total do ativo não circulante	**1.473.393**	**87,5%**	**507.468**	**79,5%**	**190,3%**
Total do ativo	**1.683.556**	**100,0%**	**638.538**	**100,0%**	**163,7%**

Em 31 de dezembro de 2019, o total do ativo da Companhia apresentou um crescimento de 163,7%, ou R$1.045,0 milhões, em relação a 31 de dezembro de 2018.

Ativo circulante

O ativo circulante da Companhia teve um aumento de R$79,1 milhões, passando de R$131,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$210,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 em virtude do aumento na posição de caixa e contas a receber de clientes.

Ativo não circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou R$965,9 milhões, ou 190,3%, passando de R$507,5 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$1.473,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 em função, principalmente, da adoção da norma contábil IFRS 16, que ocasionou o registro inicial de R$305,2 milhões na rubrica de Ativos de direito de uso. Também contribuíram para esses efeitos, os investimentos realizados na expansão da Cozinha Central, bem como na expansão da rede de restaurantes.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

(R$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV	Em 31 de dezembro de 2018	AV	AH
Passivo e patrimônio líquido					
Circulante					
Fornecedores	79.930	4,7%	61.505	9,6%	30,0%
Empréstimos e financiamentos	93.058	5,5%	24.644	3,9%	277,6%
Obrigações sociais	55.921	3,3%	42.265	6,6%	32,3%
Obrigações tributárias	35.136	2,1%	19.714	3,1%	78,2%
Receita diferida	8.302	0,5%	6.618	1,0%	25,4%
Outras obrigações	29.989	1,8%	26.300	4,1%	14,0%
Passivos de arrendamento	58.593	3,5%	-	-	0,0%
Total do passivo circulante	**360.929**	**21,4%**	**181.046**	**28,4%**	**99,4%**
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	258.206	15,3%	501.001	78,5%	-48,5%
Obrigações sociais	17.619	1,0%	22.648	3,5%	-22,2%
Obrigações tributárias	41.886	2,5%	51.802	8,1%	-19,1%
Receita diferida	18.675	1,1%	21.736	3,4%	-14,1%
Provisão para contingências	8.041	0,5%	-	-	0,0%
Outras obrigações	19.629	1,2%	8.609	1,3%	128,0%
Passivos de arrendamento	456.899	27,1%	28.378	4,4%	1,510,0%
Total do passivo não circulante	**820.955**	**48,8%**	**634.174**	**99,3%**	**29,5%**

Total do passivo	**1.181.884**	**70,2%**	**815.220**	**127,7%**	**45,0%**
Total do patrimônio líquido	**501.672**	**29,8%**	**(176.680)**	**-27,7%**	**383,9%**
Total do passivo e do patrimônio líquido	**1.683.556**	**100,0%**	**638.540**	**100,0%**	**163,7%**

Em 31 de dezembro de 2019 o total do passivo da Companhia apresentou um crescimento de 45,0%, ou R$366,7 milhões, em relação a 31 de dezembro de 2018.

Passivo circulante

O passivo circulante da Companhia aumentou 99,4%, ou R$179,9 milhões, passando de R$181,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$360,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação deu-se em decorrência das rubricas de fornecedores (aumento de R$18,4 milhões em relação a 2018) e empréstimos e financiamentos (aumento de R$68,4 milhões em relação a 2018). O aumento também se deve ao registro inicial da norma contábil IFRS 16, com impacto inicial de R$305,2 milhões distribuídos entre passivo circulante e não circulante.

Passivo não circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou R$186,8 milhões, ou 29,5%, passando de R$634,2 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$820,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação deu-se, principalmente em função do registro inicial da norma contábil IFRS 16, com impacto inicial de R$305,2 milhões distribuídos entre passivo circulante e não circulante.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido da Companhia aumentou R$678,3 milhões, passando de um valor negativo de R$176,7 milhões, ocasionado pelos resultados acumulados da Companhia, em 31 de dezembro de 2018 para R$501,7 milhões em 31 de dezembro de 2019. A variação refere-se, principalmente, ao aporte de capital realizado por Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, conforme Demonstrações Financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

O Grupo Madero mantém como política de contratação junto aos seus auditores independentes os princípios que preservam a independência do auditor. Estes princípios consistem em: o auditor não deve auditar seu próprio trabalho; o auditor não deve exercer função gerencial na Companhia; e o auditor não deve representar legalmente a Companhia e seus interesses.

Diretoria.
Curitiba, 30 de julho de 2021

www.pwc.com.br

Madero Indústria e Comércio S.A.

Demonstrações financeiras individuais e consolidadas em 31 de dezembro de 2019 e relatório do auditor independente

pwc

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Aos Administradores e Acionistas
Madero Indústria e Comércio S.A.

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras individuais do Madero Indústria e Comércio S.A. ("Companhia"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2019 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, assim como as demonstrações financeiras consolidadas do Madero Indústria e Comércio S.A. e suas controladas ("Consolidado"), que compreendem o balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2019 e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Madero Indústria e Comércio S.A. e do Madero Indústria e Comércio S.A. e suas controladas em 31 de dezembro de 2019, o desempenho de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa, bem como o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Base para opinião

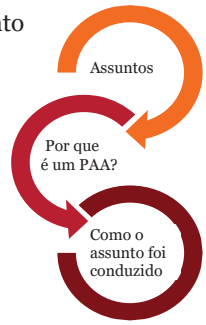
Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas". Somos independentes em relação à Companhia e suas controladas, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas conforme essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

PricewaterhouseCoopers, Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417 – 10º andar, Curitiba, PR, Brasil 80410-180, Caixa Postal 699 T: (41) 3883-1600, www.pwc.com/br

Madero Indústria e Comércio S.A.

Principais Assuntos de Auditoria

Principais Assuntos de Auditoria (PAA) são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos.



Nossa auditoria do exercício de 2019 foi planejada e executada considerando que as operações da Companhia e suas controladas não apresentaram modificações significativas em relação ao ano anterior, exceto quanto aos impactos da adoção inicial do pronunciamento contábil CPC 06 (R2) – Arrendamentos / IFRS 16 (Leases). Nesse contexto, os Principais Assuntos de Auditoria mantiveram-se substancialmente alinhados àqueles do exercício de 2018, porém incorporando à nossa abordagem de auditoria procedimentos em resposta à inclusão desta nova norma.

Porque é um PAA	Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria
Reconhecimento de receitas com venda de produtos (nota explicativa 25)	
A Companhia reconhece suas receitas com vendas de produtos de acordo com o faturamento dos pedidos aos clientes em seus restaurantes. Essas transações são de alto volume transacional e geradas por sistemas operacionais próprios que registram todas as transações de forma sequencial e automatizada após o processamento e entrega do pedido. Em relação ao preço, estes são definidos e aprovados pela alta administração e incluídos no sistema de informações. Após a confirmação da adequacidade dos preços em ambiente de testes, estes passam a valer para as vendas dos produtos. Após a realização da transação, o sistema integra as informações com os sistemas financeiros para o registro contábil das transações. Essa área foi considerada como umas das principais em nossa auditoria, pois o processo de reconhecimento da receita envolve alto volume de transações em localidades diferentes e pela relevância no resultado do exercício.	Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, o entendimento dos principais controles internos estabelecidos pela administração para reconhecimento da receita com vendas de produtos. Efetuamos testes de reconciliação entre a receita com vendas de produtos gerada pelo sistema operacional durante o exercício e o sistema financeiro, contábil e com os registros fiscais da Companhia. Efetuamos testes em base amostral para as transações de vendas de produtos, confirmando as informações financeiras com as notas fiscais e o recebimento subsequente da transação. Aplicamos procedimentos de avaliação de risco, entre outros procedimentos adicionais de auditoria sobre o reconhecimento de receita. Nossos procedimentos de auditoria demonstram que as informações divulgadas estão consistentes com os dados e documentos obtidos.

Porque é um PAA	Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria
Adoção inicial do pronunciamento contábil CPC 06 (R2) – Arrendamentos / IFRS 16 (Leases)	
Conforme divulgado na nota 11 às demonstrações financeiras, a Companhia possui contratos de arrendamentos de restaurantes e alojamentos que foram caracterizados dentro do escopo do CPC 06 (R2) – Arrendamentos/IFRS 16 (*Leases*), que entrou em vigor a partir de 1º de janeiro de 2019. A adoção inical dessa nova norma resultou no reconhecimento contábil de ativo por direito de uso e passivo de arrendamento no montante de R$ 347.047 mil no balanço patrimonial em 1º de janeiro de 2019. A administração decidiu adotar a abordagem simplificada, que permite que as informações comparativas de períodos anteriores não sejam reapresentadas. A adoção inicial do novo pronunciamento contábil foi considerada como um principal assunto de auditoria devido a sua complexidade e relevância, pois envolveu (i) análise de um volume significativo de contratos de arrendamento, e (ii) o uso de julgamento significativo da administração na definição de premissas, tais como: a taxa incremental de empréstimo e a determinação dos prazos de arrendamentos, além da adoção dos expedientes práticos trazidos pela nova norma, entre outros.	Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, o entendimento dos controles internos e processos implementados pela administração para adoção inicial do CPC 06 (R2) – Arrendamentos/ IFRS 16 (*Leases*), bem como dos expedientes práticos adotados permitidos pela norma. Para uma amostra de contratos, efetuamos conferência de dados do arrendamento e recálculo de valores apurados. Adicionalmente, avaliamos as principais premissas, incluindo a taxa incremental de empréstimo e os prazos de arrendamentos, e estimativas utilizadas pela administração para mensuração do passivo financeiro de arrendamento e o direito de uso dos ativos, bem como das contabilizações efetuadas, incluindo aspectos quantitativos e qualitativos. Finalmente, efetuamos a leitura das divulgações apresentadas em Nota Explicativa. Com base nos procedimentos executados, consideramos que os julgamentos e premissas utilizados pela administração na mensuração do ativo de direito de uso e do passivo de arrendamento são razoáveis e as divulgações são consistentes com dados e informações obtidos.

Outros assuntos

Demonstrações do Valor Adicionado

As demonstrações financeiras, individual e consolidada, do valor adicionado (DVA) referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 09 - "Demonstração do Valor Adicionado". Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório do auditor

A administração da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia e suas controladas são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.

- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia e suas controladas.

- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.

- Concluímos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia a não mais se manter em continuidade operacional.

- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, inclusive as divulgações e se essas demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

- Obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente referente às informações financeiras das entidades ou atividades de negócio do grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Somos responsáveis pela direção, supervisão e desempenho da auditoria do grupo e, consequentemente, pela opinião de auditoria.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as respectivas salvaguardas.

Madero Indústria e Comércio S.A.

Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os principais assuntos de auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgação pública do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinarmos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as consequências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.

Curitiba, 30 de julho de 2021

PricewaterhouseCoopers
Auditores Independentes
CRC 2SP000160/O-5

Carlos Alexandre Peres
Contador CRC 1SP198156/O-7

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

BALANÇO PATRIMONIAL
(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota Explicativa	Controladora 31/12/2019	Controladora 31/12/2018	Consolidado 31/12/2019	Consolidado 31/12/2018
ATIVO					
CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	3	96.660	37.474	96.718	48.772
Aplicações financeiras	4	-	2.500	-	2.500
Contas a receber	5	58.404	11.890	58.458	30.127
Estoques	7	41.883	22.118	41.883	36.003
Impostos de renda e contribuição social a recuperar	8	1.742	283	1.742	284
Outros ativos	9	11.361	13.007	11.362	13.384
Total do ativo circulante		210.050	87.272	210.163	131.070
NÃO CIRCULANTE					
Partes relacionadas	6	280	45.747	-	-
Tributos diferidos	29	84.484	-	84.484	-
Outros ativos	9	1.228	632	1.227	991
Investimentos	10	2.592	117.841	-	-
Ativos de direito de uso	11	499.293	-	499.293	-
Imobilizado	12	821.629	262.726	824.407	463.845
Intangível	13	63.982	35.558	63.982	42.632
Total do ativo não circulante		1.473.488	462.504	1.473.393	507.468
TOTAL DO ATIVO		1.683.538	549.776	1.683.556	638.538

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

BALANÇO PATRIMONIAL
(Valores expressos em milhares de reais)

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora 31/12/2019	Controladora 31/12/2018	Consolidado 31/12/2019	Consolidado 31/12/2018
CIRCULANTE					
Fornecedores	15	79.930	50.813	79.930	61.505
Empréstimos e financiamentos	16	93.058	24.390	93.058	24.644
Obrigações sociais	17	55.921	18.299	55.921	42.265
Obrigações tributárias	18	35.120	4.590	35.136	19.714
Receita diferida	19	8.302	6.158	8.302	6.618
Outras obrigações	21	29.989	21.602	29.989	26.300
Passivos de arrendamento	11	58.593	-	58.593	
Total do passivo circulante		360.913	125.852	360.929	181.046
NÃO CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	16	258.206	500.918	258.206	501.001
Obrigações sociais	17	17.619	8.607	17.619	22.648
Obrigações tributárias	18	41.886	23.762	41.886	51.802
Receita diferida	19	18.675	20.969	18.675	21.736
Provisão para contingências	20	8.041	8.278	8.041	8.609
Outras obrigações	21	19.629	44.717	19.629	28.378
Passivos de arrendamento	11	456.899	-	456.899	-
Total do passivo não circulante		820.955	607.251	820.955	634.174
Total do passivo		1.181.868	733.103	1.181.884	815.220
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Dos acionistas controladores					
Capital social	22	722.964	22.964	722.964	22.964
Reserva de capital	22	36.436	24.861	36.436	24.861
Prejuízos acumulados	22	(257.730)	(231.152)	(257.730)	(231.152)
Patrimônio líquido dos acionistas controladores	22	501.670	(183.327)	501.670	(183.327)
Participação de não controladores	22			2	6.645
Total do patrimônio líquido		501.670	(183.327)	501.672	(176.682)
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		1.683.538	549.776	1.683.556	638.538

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

		Controladora		Consolidado	
	Nota explicativa	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Receita operacional líquida	25	672.161	231.640	888.936	729.844
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	26	(261.497)	(163.708)	(282.151)	(228.294)
Lucro bruto		410.664	67.932	606.785	501.550
Despesas com restaurantes	26	(312.703)	(57.812)	(411.311)	(330.239)
Despesas gerais e administrativas	26	(61.794)	(12.336)	(171.824)	(129.160)
Equivalência patrimonial	10	(25.326)	420	-	-
Outros resultados operacionais	27	(1.796)	6.349	(3.520)	1.088
Lucro operacional		9.045	4.553	20.130	43.239
Resultado financeiro	28	(120.081)	(118.453)	(121.655)	(130.456)
Prejuízo antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social		(111.036)	(113.900)	(101.525)	(87.217)
Impostos correntes	29	(28)	(11)	(9.537)	(21.970)
Impostos diferidos	29	84.484	-	84.484	-
Imposto de renda e contribuição social		84.456	(11)	74.947	(21.970)
Prejuízo do exercício		(26.580)	(113.911)	(26.578)	(109.187)
Prejuízo por ação ordinária					
Prejuízo básico por ação (R$)		(0,92)	(4,96)	(0,92)	(4,75)
Prejuízo diluído por ação (R$)		(0,92)	(4,96)	(0,92)	(4,75)
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)		28.824	22.964	28.824	22.964
Número de ações ordinárias em circulação ajustado de acordo com o efeito de diluição (em milhares de ações)		28.824	22.964	28.824	22.964

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Prejuízo do exercício	(26.580)	(113.911)	(26.578)	(109.187)
RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO	(26.580)	(113.911)	(26.578)	(109.187)
Atribuível a:				
Controladora			(26.580)	(113.911)
Não controladores			2	4.724

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Dos acionistas controladores					
	Capital social	Reserva de capital	Prejuízos acumulados	Atribuível a controladora	Atribuível a não controladores	Total
Saldos em 31 de dezembro de 2017	22.964	11.199	(117.624)	(83.461)	5.038	(78.423)
Capital social integralizado	-	-	-	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	13.662	-	13.662	-	13.662
Distribuição de lucros	-	-	-	-	(4.152)	(4.152)
Resultado do exercício	-	-	(113.911)	(113.911)	4.724	(109.188)
Aquisição de participação de não controladores	-	-	384	384	(506)	(122)
Aumento de participação não controladora	-	-	-	-	1.541	1.541
Saldos em 31 de dezembro de 2018	22.964	24.861	(231.150)	(183.325)	6.645	(176.680)
Capital social integralizado (nota 26)	700.000	(834)	-	699.166	-	699.166
Remuneração baseada em ações (nota 27)	-	12.409	-	12.409	-	12.409
Distribuição de lucros	-	-	-	-	(5.587)	(5.587)
Resultado do exercício	-	-	(30.343)	(30.343)	3.764	(26.579)
Aquisição de participação de não controladores			3.764	3.764	(4.819)	(1.055)
Saldos em 31 de dezembro de 2019	722.964	36.436	(257.729)	501.670	2	501.672

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota explicativa	Controladora 31/12/2019	Controladora 31/12/2018	Consolidado 31/12/2019	Consolidado 31/12/2018
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social		(111.036)	(113.900)	(101.526)	(87.217)
Reconciliação do lucro líquido com o caixa obtido nas operações:					
Depreciação e amortização	12 – 13	54.046	22.674	65.175	46.028
Amortização de ativos de direito de uso	11	41.813	-	41.813	-
Provisão (reversão) para contingências	20	(499)	384	(568)	424
Equivalência patrimonial	10	(53.031)	(51.449)	-	-
Ganhos (perdas) em investimentos		77.832	-	-	-
Ganhos de ajuste a valor justo - subscrição de ações		(834)	-	(834)	-
Remuneração baseada em ações	24	12.409	13.662	12.409	13.662
Dissolução de capital		-	-	(1.596)	-
Perda (ganho) na alienação de ativo imobilizado		9.102	133	9.102	1.912
Baixa de intangível	13	11	69	14	5.823
Juros incorridos sobre empréstimos	16	91.853	92.802	91.853	93.550
Juros incorridos sobre parcelamentos fiscais		2.189	12.410	3.090	12.411
Encargos sobre passivos de arrendamento	11	23.248	-	23.248	-
		147.105	(23.215)	142.180	86.593
(Aumento) redução de ativos operacionais:					
Contas a receber	5	(23.535)	6.960	(28.331)	(16.072)
Estoques	7	(10.978)	(13.068)	(5.880)	(9.255)
Outros ativos	9	3.431	18.322	327	(8.439)
Aumento (redução) de passivos operacionais:					
Fornecedores	15	(1.659)	20.492	(5.447)	(2.970)
Obrigações tributárias	18	53.026	3.213	7.495	(11.143)
Obrigações sociais	17	10.846	9.272	8.627	12.150
Receita diferida	19	(1.032)	7.148	(1.377)	6.726
Outras obrigações	21	1.246	(25.786)	(7.031)	(11.908)
Caixa das operações		178.448	3.338	(110.563)	(45.682)
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	29	(14.566)	-	(14.616)	(12.439)

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

Pagamento de juros	16	(187.752)	(18.535)	(187.794)	(19.591)
		(202.318)	(18.535)	(202.410)	(32.030)
Caixa líquido aplicado nas atividades operacionais		(23.870)	(15.197)	(91.847)	13.652
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS					
Aquisição de imobilizado	12	(390.960)	(151.720)	(385.506)	(164.796)
Baixa de imobilizado	12	13.797	5.895	18.043	9.703
Aquisição de intangíveis	13	(18.216)	(13.769)	(14.263)	(17.150)
Aplicações financeiras	4	2.500	(2.500)	2.500	(2.500)
Aquisição de investimentos	12	(8.985)	-	-	-
Aquisição de Franquia, caixa líquido aplicado	14	(14.415)	-	(14.415)	-
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento		(416.279)	(162.094)	(393.641)	(174.743)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS					
Emissão de debentures	16	-	379.000	-	379.000
Captações de empréstimos	16	327.605	95.503	327.605	95.503
Liquidação de debentures	16	(379.000)	(191.535)	(379.000)	(191.535)
Pagamento de empréstimos	16	(80.170)	(75.575)	(80.507)	(80.635)
Pagamento de dividendos		-	-	(5.587)	-
Pagamento de passivos de arrendamento	11	(25.614)	-	(25.614)	(4.152)
Parcelamento de impostos		-	3.190	-	3.190
Aumento de capital		700.000	-	700.000	-
Aumento / diminuição de participação de não controladores		(48.077)	(311)	(3.464)	1.418
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento		494.744	210.272	533.434	202.789
AUMENTO/REDUÇÃO LÍQUIDOS DE CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA		54.593	32.981	47.946	41.698
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	3	37.474	4.493	48.772	7.074
Caixa e equivalente de caixa incorporado		4.593		-	-
Caixa e equivalente de caixa no final do período	3	96.660	37.474	96.718	48.772

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Receitas				
Vendas de produtos e serviços e outras receitas	767.212	277.824	1.004.661	826.618
	767.212	277.824	1.004.661	826.618
Insumos adquiridos de terceiros				
Matérias-primas e produtos para revenda	(200.843)	(131.186)	(221.481)	(190.727)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(13.882)	22.459	(52.368)	(85.903)
	(214.725)	(108.727)	(273.849)	(276.630)
Valor adicionado bruto	552.487	169.097	730.812	549.988
Depreciação e amortização	(97.741)	(22.167)	(106.988)	(46.028)
Valor adicionado líquido produzido pela companhia	454.746	146.930	623.824	503.960
Valor adicionado recebido em transferência				
Resultado de participações em investimentos	(24.801)	1.823	(78.869)	(59.121)
Receitas financeiras	3.719	1.102	3.189	22
	(21.082)	2.925	(75.680)	(59.099)
Valor adicionado total a distribuir (A)	433.664	149.855	548.144	444.861
Distribuição do valor adicionado				
Despesas com pessoal				
Remuneração direta e benefícios	(279.464)	(90.744)	(343.394)	(251.062)
FGTS	(14.266)	(4.479)	(17.967)	(12.672)
Tributos				
Federais	26.055	(20.295)	6.664	(69.861)
Estaduais	(38.203)	(26.501)	(49.716)	(55.363)
Municipais	(2.711)	(244)	(4.019)	(2.676)

MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

Instituições financeiras e fornecedores				
Despesas financeiras	(123.360)	(119.224)	(124.403)	(130.147)
Despesas de aluguéis e arrendamentos	(28.295)	(2.279)	(41.887)	(32.267)
Acionistas				
Distribuição de lucros				
Lucros (prejuízos) Retidos	26.580	113.911	26.578	109.187
Valor adicionado total distribuído (B)	(433.664)	(149.855)	(548.144)	(444.861)

1. Contexto operacional

O Madero Indústria e Comércio S.A. ("Companhia" ou "Controladora") é uma sociedade anônima de capital fechado, com sede na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná. A Companhia tem como principal objeto social a fabricação e comercialização de alimentos.

A Companhia e suas controladas (conjuntamente, "Grupo Madero" ou "Grupo" ou "Consolidado") produzem, distribuem e vendem alimentos por meio de rede própria composta atualmente por 189 restaurantes, distribuídos em 16 estados e no Distrito Federal.

No dia 24 de janeiro de 2019, a Companhia assinou contrato de investimento com Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia ("Investidor"), um fundo pertencente ao Grupo Carlyle, no qual o Investidor concordou em aportar R$ 700.000 por meio de subscrição de novas ações que representarão entre 23,3% e 29,78% do capital da Companhia. A primeira tranche do aporte foi realizada em 1º de março de 2019, no valor de R$ 180.000, a segunda tranche foi realizada em 26 de agosto de 2019 no valor de R$ 470.000 e a terceira tranche, no valor remanescente de R$ 50.000, em 19 de novembro de 2019.

A Companhia, em 31 de dezembro de 2019, apurou o resultado da variação de percentual em relação à participação inicial, de 23,3% para 27,61%, que será confirmada conforme termos do acordo.

No dia 4 de setembro de 2019, a Companhia realizou a liquidação das debêntures no valor de R$ 531.230, cumprindo o acordo de investimento.

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019, a Companhia realizou incorporações de diversas de suas empresas controladas conforme Nota 6. Seus saldos foram incorporados com base em laudo de avaliação de valor patrimonial e seus impactos subsequentes foram vertidos e absorvidos pela Companhia.

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia apresenta capital circulante líquido negativo de R$ 150.862 (2018 – R$ 58.333) e no consolidado capital circulante líquido negativo de R$ 150.766 (2018 – R$ 49.975). Os fluxos de caixa projetados para o exercício de 2019 demonstram que a Companhia terá recursos suficientes para honrar os seus compromissos. Adicionalmente, conforme Nota 19 a Companhia estruturou uma operação de capital de giro – 4131 no montante de R$ 160.000, com vencimento para novembro de 2020 e fevereiro de 2021.

A emissão dessas demonstrações financeiras foi autorizada pelo Conselho de Administração, em 29 de julho de 2021.

2. Base de preparação das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras foram preparadas e estão sendo apresentadas no contexto da intenção da Companhia em obter o registro de companhia aberta na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e com o processo de abertura de capital e neste sentido, em complemento as demonstrações financeiras estatutárias, apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, essas demonstrações financeiras estão sendo apresentadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil incluindo os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e as normas internacionais de relatório financeiro (International Financial Reporting Standards (IFRS), emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB), bem como normas e requerimentos da CVM e evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, as quais estão consistentes com as utilizadas pela administração na sua gestão. Dessa forma, as referidas demonstrações financeiras incluem informações adicionais em relação as demonstrações financeiras estatutárias anteriormente divulgadas pela Companhia, principalmente em relação a: apresentação da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Informações requeridas sobre contratos de arrendamento

(Nota 11), análise de sensibilidade (Nota 30.1 (iv)), Informações por segmento (Nota 33) e Eventos subsequentes (Nota 35).

As demonstrações financeiras foram preparadas considerando o custo histórico como base de valor, que, no caso de ativos financeiros ao custo amortizado, outros ativos e passivos financeiros é ajustado para refletir a mensuração ao valor justo.

A preparação de demonstrações financeiras requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da administração da Companhia no processo de aplicação das políticas contábeis do Grupo. Aquelas áreas que requerem maior nível de julgamento e têm maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são significativas para as demonstrações financeiras, estão divulgadas na Nota 2.3.

Resumo das principais políticas contábeis

As principais práticas contábeis aplicadas na preparação dessas demonstrações financeiras estão definidas abaixo. Essas práticas foram aplicadas de modo consistente nos exercícios apresentados, salvo disposição em contrário.

2.1. Consolidação

A Companhia consolida todas as entidades que controla, ou seja, quando está exposta ou tem direito a retornos variáveis de seu envolvimento com a investida e tem a capacidade de direcionar as atividades significativas da investida.

(a) Controladas

Controladas são todas as entidades (incluindo as entidades estruturadas) nas quais a Companhia detém o controle. As controladas são totalmente consolidadas a partir da data em que o controle é transferido para a Companhia. A consolidação é interrompida a partir da data em que a Companhia deixa de ter o controle.

Os ativos identificáveis adquiridos e os passivos e passivos contingentes assumidos na aquisição de controladas em uma combinação de negócios são mensurados inicialmente pelos valores justos na data da aquisição. A Companhia reconhece a participação não controladora na adquirida, tanto pelo seu valor justo como pela parcela proporcional da participação não controlada no valor justo de ativos líquidos da adquirida. A mensuração da participação não controladora é determinada em cada aquisição realizada. Custos relacionados com aquisição são contabilizados no resultado do exercício conforme incorridos.

Transações, saldos e ganhos não realizados em transações entre empresas da Companhia são eliminados. Os prejuízos não realizados também são eliminados a menos que a operação forneça evidências de uma perda (*impairment*) do ativo transferido. As políticas contábeis das controladas são alteradas, quando necessário, para assegurar a consistência com as políticas adotadas pelo Grupo.

(b) Transações com participação de não controladores

O Grupo trata as transações com participações de não controladores como transações com proprietários de ativos do Grupo. Para as compras de participações de não controladores, a diferença entre qualquer contraprestação paga e a parcela adquirida do valor contábil dos ativos líquidos da controlada é registrada no patrimônio líquido. Os ganhos ou perdas sobre alienações para participações de não controladores também são registrados diretamente no patrimônio líquido, na conta "Ajustes de avaliação patrimonial".

(c) Perda de controle em controladas

Quando o Grupo deixa de ter controle, qualquer participação da entidade é remensurada ao seu valor justo, sendo a mudança no valor contábil reconhecida no resultado. Os valores reconhecidos previamente em outros resultados abrangentes são reclassificados para o resultado.

2.1.1 Consolidação

A Companhia consolida todas as entidades sobre as quais detém o controle, isto é, quando está exposta ou tem direitos a retornos variáveis de seu envolvimento com a investida e tem capacidade de dirigir as atividades relevantes da investida. As empresas controladas incluídas na consolidação estão descritas na Nota 12.

2.2. Conversão de moeda estrangeira

2.2.1 Moeda funcional e moeda de apresentação

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras de cada uma das empresas da Companhia são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual a empresa atua (a "moeda funcional").

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas estão apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Companhia e suas controladas.

2.2.2 Transações e Saldos

As operações com moedas estrangeiras são convertidas para a moeda funcional, utilizando as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações ou nas datas da avaliação, quando os itens são remensurados.

Os ganhos e as perdas cambiais relacionados com empréstimos, caixa e equivalentes de caixa são apresentados na demonstração do resultado como receita ou despesa financeira. Todos os outros ganhos e perdas cambiais são apresentados na demonstração do resultado como "Outros ganhos (perdas), líquidos".

2.3. Julgamentos e estimativas

Na preparação dessas demonstrações financeiras consolidadas, a administração fez julgamentos e estimativas que afetam a aplicação das políticas contábeis da Companhia e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem diferir dessas estimativas.

As estimativas e premissas subjacentes são revisadas continuamente. As revisões das estimativas são reconhecidas prospectivamente.

2.3.1 Classificação de custos dos produtos e mercadorias vendidos e despesas com restaurantes e com vendas

A Companhia reconhece como custo dos produtos e mercadorias vendidas todos os custos relacionados a elaboração, manuseio e transporte dos produtos até os restaurantes e pontos de vendas, incluindo os custos com a unidade de produção “Cozinha Central”. As despesas relacionadas ao atendimento de clientes, entrega (delivery) e demais custos dos restaurantes são reconhecidos em despesas com restaurantes e com vendas.

2.3.2 Julgamentos

As informações sobre os julgamentos feitos na aplicação das políticas contábeis que têm os efeitos mais significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão incluídas nas notas a seguir:

• Nota 2.15. - Prazo do arrendamento: se a Companhia tem razoável certeza de exercer as opções de extensão;

2.3.3 Suposições e incertezas de estimativa

As informações sobre premissas e incertezas das estimativas em 31 de dezembro de 2020 que apresentam um risco significativo de resultar em um ajuste material nos valores contábeis de ativos e passivos no próximo exercício financeiro estão incluídas nas seguintes notas:

. Notas 14 e 15 – valor recuperável de imobilizado e intangível – principais premissas sobre resultados futuros e a recuperabilidade desses ativos;

• Nota 24 - reconhecimento e mensuração de provisões e contingências: principais premissas sobre a probabilidade e magnitude de uma saída de recursos;

• Nota 27 - plano de pagamentos com base em ações: principais premissas sobre o reconhecimento e mensuração da provisão (e despesas de compensação) com base na obrigação contratual de estimativa de rescisão de pagamentos aos acionistas.

• Nota 33 - reconhecimento de ativos fiscais diferidos: disponibilidade de lucro tributável futuro contra o qual as diferenças temporárias dedutíveis e prejuízos fiscais reportáveis podem ser utilizados;

2.3.4 Mensuração de valores justos

Algumas das políticas e divulgações contábeis da Companhia requerem a mensuração do valor justo, tanto para os ativos e passivos financeiros como para os não financeiros.

A Companhia revisa regularmente dados não observáveis significativos e ajustes de avaliação.

Se informações de terceiros, como cotações de corretoras ou serviços de precificação, são usadas para mensurar os valores justos, a Empresa avalia as evidências obtidas de terceiros para apoiar a conclusão de que essas avaliações atendem aos requisitos das normas, incluindo o nível na hierarquia de valor justo em que as avaliações devem ser classificadas.

Ao mensurar o valor justo de um ativo ou passivo, a Companhia usa dados observáveis de mercado na medida do possível. Os valores justos são categorizados em diferentes níveis na hierarquia do valor justo com base nas informações utilizadas nas técnicas de avaliação da seguinte forma:

• Nível 1: preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos ou passivos idênticos.

• Nível 2: informações além dos preços cotados incluídos no Nível 1 que são observáveis para o ativo ou passivo, seja diretamente (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).

• Nível 3: dados para o ativo ou passivo que não são baseados em dados de mercado observáveis (dados não observáveis).

Se as entradas usadas para mensurar o valor justo de um ativo ou passivo caem em níveis diferentes da hierarquia do valor justo, então a mensuração do valor justo é categorizada em sua totalidade no mesmo nível da hierarquia do valor justo como a entrada de nível mais baixo que é significativo para toda a medição.

A Companhia reconhece as transferências entre os níveis da hierarquia de valor justo no final do período de relatório durante o qual a mudança ocorreu.

Mais informações sobre as premissas feitas na mensuração dos valores justos estão incluídas nas notas a seguir:

- Nota 24 - Remuneração baseada em ações;
- Nota 30 - Gestão de riscos e instrumentos financeiros;

2.4. Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa incluem o caixa, os depósitos bancários e outras aplicações financeiras de curto prazo de alta liquidez, com vencimentos originais de até três meses, e com risco insignificante de mudança de valor.

2.5. Instrumentos financeiros

2.5.1. Reconhecimento e mensuração inicial

Os títulos a receber e títulos de dívida emitidos são reconhecidos inicialmente quando originados. Todos os outros ativos e passivos financeiros são reconhecidos inicialmente quando a Companhia se torna parte das disposições contratuais do instrumento. Um ativo financeiro (exceto contas a receber) ou passivo financeiro é mensurado inicialmente pelo valor justo, acrescido dos custos de transação (para um item que não esteja no FVTPL) que são diretamente atribuíveis à sua aquisição ou emissão. Um contas a receber é mensurado inicialmente pelo preço da transação.

2.5.2. Classificação e mensuração

i. **Ativos financeiros -** A Companhia classifica seus ativos financeiros, no reconhecimento inicial, sob as seguintes categorias: (i) mensurados ao valor justo por meio do resultado, (ii) valor justo por meio de outros resultados abrangentes e (iii) custo amortizado. A classificação depende da finalidade para a qual os ativos financeiros foram adquiridos. A Companhia determina a classificação dos seus ativos financeiros no momento do seu reconhecimento inicial, quando ela se torna parte das disposições contratuais do instrumento.

Os ativos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescidos dos custos de transação que são diretamente atribuíveis à aquisição no caso de investimentos que não sejam mensurados pelo valor justo através do resultado.

ii. **Passivos financeiros** - Todos os passivos financeiros são mensurados ao custo amortizado, exceto os passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado. Após o reconhecimento inicial, a entidade não pode reclassificar qualquer passivo financeiro entre categorias.

iii. **Reconhecimento e desreconhecimento**

O CPC 48 – Instrumentos Financeiros determina que a Companhia deve reconhecer um ativo financeiro ou um passivo financeiro em seu balanço patrimonial somente quando uma entidade se torna parte das atividades contratuais do instrumento.

A compra ou venda de ativos financeiros deve ser reconhecida e / ou desreconhecida, se aplicável, na data da negociação ou na data da liquidação.

A entidade deve desreconhecer o ativo financeiro quando e somente quando:

- Os direitos contratuais aos fluxos de caixa do ativo financeiro expiram; ou
- Transferir o ativo financeiro se a entidade não tiver seu controle.

A entidade deve desreconhecer o passivo financeiro quando e somente quando:

- for extinto, ou seja, quando a obrigação especificada no contrato for liquidada, cancelada ou expirar.

Impairment - A Companhia avalia com base em projeções futuras a perda de crédito esperada associada a seus instrumentos de dívida contabilizados ao custo amortizado e ao valor justo por

meio de outros resultados abrangentes. A metodologia do *impairment* adotada depende da ocorrência de um aumento significativo do risco de crédito. Para as contas a receber de clientes a Companhia adotou a abordagem simplificada, conforme permitido pelo IFRS 9 e, portanto, reconheceu as perdas esperadas ao longo da vida útil desde o reconhecimento inicial do crédito.

iv. **Compensação de instrumentos financeiros -** Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado no balanço patrimonial quando há um direito legal de compensar os valores reconhecidos e há a intenção de liquidá-los em uma base líquida, ou realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente. O direito legal não deve ser contingente em eventos futuros e deve ser aplicável no curso normal dos negócios e no caso de inadimplência, insolvência ou falência da empresa ou da contraparte.

v. **Custo amortizado de ativos financeiros após o reconhecimento inicial** - Após o reconhecimento inicial, esses ativos financeiros são contabilizados pelo custo amortizado, utilizando o método dos juros efetivos (taxa de juros efetiva), menos perdas por redução ao valor recuperável. O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer desconto na aquisição e taxas ou custos incorridos.

A amortização da taxa efetiva de juros é incluída na linha de receita financeira na demonstração do resultado. As perdas por redução ao valor recuperável são reconhecidas como "Despesas financeiras" na demonstração consolidada do resultado.

São incluídos como ativo circulante, exceto para prazos de vencimento superiores a 12 meses após a data do balanço, os quais são classificados como ativos não circulantes.

vii. **Valor justo de ativos financeiros -** Para ativos mensurados ao valor justo, a mudança no valor justo deve ser reconhecida no resultado ou em outro resultado abrangente, conforme apropriado. A data de negociação deve ser considerada a data de reconhecimento inicial para fins de aplicação dos requisitos de redução ao valor recuperável.

2.6. Contas a receber de clientes

As contas a receber de clientes correspondem aos valores a receber pela venda de mercadorias ou prestação de serviços no curso normal das atividades do Grupo. O Grupo mantém as contas a receber de clientes com o objetivo de arrecadar fluxos de caixa contratuais e, portanto, essas contas são, inicialmente, reconhecidas pelo valor justo e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso do método da taxa efetiva de juros, deduzidas das provisões para créditos de liquidação duvidosa. Se o prazo de recebimento é equivalente a um ano ou menos, as contas a receber são classificadas no ativo circulante. Caso contrário, estão apresentadas no ativo não circulante.

2.7. Transações com partes relacionadas

As partes relacionadas são o acionista controlador (Luiz Renato Durski Junior), qualquer acionista não controlador que detenha mais de 5% das ações da Companhia, as empresas coligadas, qualquer diretor executivo da Companhia e os familiares imediatos de quaisquer partes relacionadas identificadas.

As transações com partes relacionadas referem-se a compras de produtos, contratação de serviços, pagamento de salários e royalties firmados com pessoas físicas ou jurídicas. Essas transações são realizadas em condições normais de mercado e não envolvem qualquer risco incomum de recebimento.

2.8. Estoques

Os estoques são compostos por matérias-primas e produtos destinados à produção ou revenda de itens comercializados em restaurantes. Os estoques são avaliados pelo menor valor entre o custo e o valor líquido realizável. O método de custo utilizado para os estoques é o método da média ponderada. O valor

realizável líquido é o preço de venda estimado no curso normal dos negócios, deduzido dos custos estimados necessários para realizar a venda.

2.9. Investimentos

Os investimentos em controladas são apresentados nas demonstrações financeiras individuais, e reconhecidos através do método de equivalência patrimonial.

2.10. Ativos intangíveis

2.10.1. Ágio

O ágio resulta da recompra de franquias e representa o excesso da (i) contraprestação transferida; (ii) do valor da participação de não controladores na adquirida; e (iii) do valor justo na data da aquisição de qualquer participação patrimonial anterior na adquirida em relação ao valor justo dos ativos líquidos identificáveis adquiridos. Caso o total da contraprestação transferida, a participação dos não controladores reconhecida e a participação mantida anteriormente medida pelo valor justo seja menor do que o valor justo dos ativos líquidos da controlada adquirida, no caso de uma compra vantajosa, a diferença é reconhecida diretamente na demonstração do resultado.

2.10.2. Softwares

As licenças de *softwares* são capitalizadas com base nos custos incorridos para adquirir os softwares e fazer com que eles estejam prontos para serem utilizados. Esses custos são amortizados durante a vida útil estimada dos *softwares* de cinco anos.

Os custos associados à manutenção de *softwares* são reconhecidos como despesa, conforme incorridos. Os custos de desenvolvimento que são diretamente atribuíveis ao projeto e aos testes de produtos de *software* identificáveis e exclusivos, controlados pela Companhia são reconhecidos como ativos intangíveis.

Os custos diretamente atribuíveis, que são capitalizados como parte do produto de software, incluem os custos com empregados alocados no desenvolvimento de softwares e uma parcela adequada das despesas indiretas aplicáveis. Os custos também incluem os custos de financiamento incorridos durante o período de desenvolvimento do *software*.

Outros gastos de desenvolvimento que não atendam aos critérios de capitalização são reconhecidos como despesa, conforme incorridos. Os custos de desenvolvimento previamente reconhecidos como despesa não são reconhecidos como ativo em período subsequente.

Os custos de desenvolvimento de *softwares* reconhecidos como ativos são amortizados durante sua vida útil estimada, não superior a cinco anos.

2.10.3. Intangível em andamento

Intangível em andamento é uma conta do ativo não circulante na qual são registrados os custos de desenvolvimento dos intangíveis. O valor é apresentado no balanço patrimonial dentro do grupo de ativos intangíveis.

Os custos para desenvolvimento do ativo são registrados na conta intangível em andamento até que o ativo esteja pronto para uso e passe a gerar benefícios econômicos futuros. A amortização terá início quando o ativo entrar em operação.

2.10.4. Non-compete

Os acordos de não concorrência são reconhecidos pelo valor justo na data de aquisição. Os contratos de não concorrência têm vida útil definida e são contabilizados pelo custo menos a amortização acumulada. A amortização é calculada usando método linear durante a vida esperada do contrato.

Impairment sobre ativo não financeiro

Os ativos que têm vida útil indefinida, por exemplo, ágio, não estão sujeitos a amortização e são testados anualmente em relação a perdas por redução ao valor recuperável. A redução no valor recuperável do ágio é revisada anualmente, ou sempre que eventos ou mudanças nas circunstâncias indicarem que o ágio pode não ser recuperável.

Os ativos sujeitos a depreciação ou amortização são revisados para a verificação de *impairment* sempre que eventos ou mudanças nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Uma perda por redução ao valor recuperável é reconhecida quando o valor contábil do ativo excede o seu valor recuperável. O valor recuperável é o maior valor justo de um ativo, menos os custos de venda e o valor em uso.

Para fins de avaliação do *impairment*, os ativos são agrupados nos níveis mais baixos para os quais existam fluxos de caixa identificáveis separadamente (unidades geradoras de caixa (UGCs)). Para fins de teste de redução ao valor recuperável, o ágio adquirido em uma combinação de negócios é alocado a cada uma das UGCs (ou grupos de UGCs) que se espera que se beneficiem das sinergias da combinação, identificadas no nível do segmento operacional.

2.11. Imobilizado

O imobilizado é mensurado pelo seu custo histórico, menos depreciação acumulada. O custo histórico inclui os gastos diretamente atribuíveis à aquisição dos itens.

Os custos subsequentes são incluídos no valor contábil do ativo ou reconhecidos como um ativo separado, conforme apropriado, somente quando for provável que fluam benefícios econômicos futuros associados a esses custos e que possam ser mensurados com segurança. O valor contábil de itens ou peças substituídas é baixado. Todos os outros reparos e manutenções são lançados em contrapartida ao resultado do exercício, quando incorridos.

A depreciação é reconhecida pelo método linear ao longo da vida útil estimada de cada ativo, para amortizar integralmente o custo menos o valor residual de cada ativo ao longo de sua vida útil esperada. A vida útil e as taxas anuais de depreciação estão demonstradas abaixo:

Depreciação	**Taxa**	**Vida útil (anos)**
Edifícios	1,76%	57
Instalações em imóveis de terceiros	10,00%	10
Maquinas e equipamentos	10,00%	10
Hardwares	24,75%	4
Móveis e acessórios	10,00%	10
Veículos	9,11% - 27,86%	4 - 11

A vida útil estimada, os valores residuais e os métodos de depreciação são revisados na data do balanço, e os efeitos de quaisquer mudanças nas estimativas são contabilizados prospectivamente. Os itens do imobilizado são baixados após a alienação ou quando nenhum benefício futuro for esperado do uso continuado do ativo. Quaisquer ganhos ou perdas na alienação são determinados como a diferença entre o valor recebido na venda e o valor contábil do ativo e são reconhecidos no resultado.

2.12. Fornecedores

As contas a pagar aos fornecedores são obrigações a pagar por bens ou serviços que foram adquiridos no curso normal dos negócios, sendo classificadas como passivos circulantes se o pagamento for devido no período de até um ano. Caso contrário, as contas a pagar são apresentadas como passivo não circulante.

Elas são, inicialmente, reconhecidas pelo valor justo e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso do método de taxa efetiva de juros.

2.13. Empréstimos e financiamentos

Os empréstimos são reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, líquido dos custos incorridos na transação e são, subsequentemente, demonstrados pelo custo amortizado. Qualquer diferença entre os valores captados (líquidos dos custos da transação) e o valor total a pagar é reconhecida na demonstração do resultado durante o período em que os empréstimos estejam em aberto, utilizando o método da taxa efetiva de juros.

Os empréstimos são classificados como passivo circulante, a menos que o Grupo tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, doze meses após a data do balanço.

2.14. Provisão para contingências

Uma provisão é reconhecida quando: (i) o Grupo tem uma obrigação presente ou não formalizada (*constructive obligation*) como resultado de eventos já ocorridos; (ii) é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação; e (iii) o valor puder ser estimado com segurança.

A Companhia reconhece a provisão com base em sua melhor estimativa para processos tributários, cíveis e trabalhistas. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões judiciais recentes e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a opinião dos assessores jurídicos externos. As provisões são revisadas e ajustadas para refletir alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

2.15. IFRS 16: Passivos de arrendamento

A Companhia adotou a norma IFRS 16 a partir de 1º de janeiro de 2019. A administração da Companhia optou pela abordagem de transição retrospectiva simplificada. Essa abordagem não afeta os lucros acumulados (patrimônio líquido) na data da adoção inicial, uma vez que o valor do direito do ativo é igual ao passivo de arrendamento a pagar trazido a valor presente e permite o uso de expedientes práticos.

	1º de janeiro de 2019
Arrendamento operacional em 31 de dezembro de 2018	469,000
Valor presente descontado	(121.953)

Descontado através da taxa de empréstimo incremental do arrendatário na data inicial da aplicação	
(+) Passivos de arrendamento Financeiro reconhecidos em 31 de dezembro de 2018	3.242
Passivos de arrendamento reconhecidos em 1º de janeiro de 2019	350.289
Passivos de arrendamento – curto prazo	41.053
Passivos de arrendamento – longo prazo	309.326

Definição de um arrendamento:
Anteriormente, a Companhia determinava no início do contrato se um acordo era ou continha um arrendamento sob o IFRIC 4 Determinando se um Acordo contém um Arrendamento. A Companhia agora avalia se um contrato é ou contém um arrendamento com base na definição de um arrendamento. Na transição para o IFRS 16, a Companhia optou por aplicar o expediente prático para determinar quais transações são arrendadas. A Companhia aplicou a IFRS 16 apenas a contratos previamente identificados como arrendamentos. Contratos que não foram identificados como arrendamentos sob a IAS 17 e IFRIC 4 não foram reavaliados quanto à existência de um arrendamento sob o IFRS 16. Portanto, a definição de arrendamento sob o IFRS 16 foi aplicada apenas a contratos firmados ou alterados a partir de 1º de janeiro, 2019.

Como arrendatário, a Companhia arrenda muitos ativos, incluindo propriedade, produção. A Companhia anteriormente classificou os arrendamentos como operacionais ou financeiros, com base em sua avaliação sobre se o arrendamento transferia significativamente todos os riscos e benefícios inerentes à propriedade do ativo subjacente à Companhia. De acordo com o IFRS 16, a Companhia reconhece ativos e passivos de arrendamento com direito de uso para a maioria desses arrendamentos - ou seja, esses arrendamentos estão no balanço patrimonial. No início ou na modificação de um contrato que contém um componente de arrendamento mercantil, a Companhia aloca a contraprestação no contrato a cada componente de arrendamento mercantil com base em seu preço independente.

No entanto, para arrendamentos de propriedades, a Companhia optou por não separar os componentes que não são de arrendamento e contabilizar o arrendamento e os componentes de não arrendamento associados como um único componente de arrendamento.

2.15.1 Arrendamentos classificados como operacionais de acordo com o IAS 17

Anteriormente, a Companhia classificava os arrendamentos de propriedades como arrendamentos operacionais de acordo com o IAS 17. Na transição, para esses arrendamentos, os passivos de arrendamento foram mensurados pelo valor presente dos pagamentos remanescentes, descontados à taxa de empréstimo incremental da Companhia em 1 de janeiro de 2019.

Os ativos de direito de uso são medidos em:

- Seu valor contábil como se a IFRS 16 tivesse sido aplicada desde a data de início, descontada pela taxa incremental de empréstimos da Companhia na data da aplicação inicial: A Companhia aplicou essa abordagem ao seu maior arrendamento de propriedades; ou

- Um valor igual ao passivo de arrendamento mercantil, ajustado pelo valor de quaisquer pagamentos de arrendamento pré-pagos ou acumulados: A Companhia aplicou essa abordagem a todos os outros arrendamentos mercantis.
A Companhia testou seus ativos de direito de uso em relação à perda por redução ao valor recuperável na data de transição e concluiu que não há indicação de que os ativos de direito de uso estejam deteriorados.
A Companhia utilizou vários expedientes práticos ao aplicar o IFRS 16 a arrendamentos anteriormente classificados como arrendamentos operacionais de acordo com o IAS 17. Em particular, a Companhia:
- Não reconheceu ativos e passivos com direito de uso para arrendamentos cujo prazo de arrendamento termina em 12 meses após a data da aplicação inicial.
- Não reconheceu ativos e passivos de direito de uso para arrendamentos de ativos de baixo valor (por exemplo, equipamentos de TI);
- Excluiu os custos da mensuração do ativo de direito de uso na data da aplicação inicial; e
- Retrospectiva usada ao determinar o prazo da locação

2.15.2 Arrendamentos classificados como financeiros de acordo com o IAS 17

A Companhia aluga itens de equipamentos de produção. Esses arrendamentos mercantis foram classificados como arrendamento financeiro segundo o IAS 17. Para esses arrendamentos financeiros, o valor contábil do ativo de direito de uso e o passivo de arrendamento mercantil em 1 de janeiro de 2019 foram determinados pelo valor contábil do ativo de arrendamento mercantil e do passivo de arrendamento mercantil em IAS 17 imediatamente antes dessa data.

2.15.3 Impacto nas demonstrações financeiras

Como resultado da aplicação inicial da IFRS 16, em relação aos arrendamentos anteriormente classificados como operacionais, a Companhia reconheceu em 1º de janeiro de 2019 passivos de arrendamento no montante de R $ 347.047 no balanço patrimonial consolidado e direitos de uso de ativos em mesmos valores, conforme divulgado na Nota 13.

Ao mensurar os passivos de arrendamento mercantil para arrendamentos classificados como operacionais, a Companhia descontou os pagamentos de arrendamento mercantil utilizando sua taxa de empréstimo incremental em 1º de janeiro de 2019. A taxa média ponderada aplicada é de 8,5% a.a.

Os demais contratos de arrendamento mercantil continuam sendo registrados como despesa no período, de acordo com sua natureza.

2.16. Outros ativos e passivos circulantes e não circulantes

Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômicos futuros serão gerados em favor da Companhia e seu custo ou valor puder ser mensurado com segurança. Um passivo é reconhecido no balanço patrimonial quando a Companhia possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para liquidá-lo. São acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias ou cambiais incorridas. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

Os ativos e passivos são classificados como circulantes quando sua realização ou liquidação é provável que ocorra nos próximos doze meses. Caso contrário, são demonstrados como não circulantes.

2.17. Imposto de renda e contribuição social

A Companhia e suas controladas calculavam e reconheciam previamente o imposto de renda e a contribuição social em diferentes regimes fiscais. Algumas controladas aplicaram o regime de lucro presumido, reconhecendo os impostos com base na receita, enquanto outras calculavam o imposto de

renda e a contribuição social com base no regime de lucro real, reconhecendo os impostos com base no lucro tributável. Ambos os métodos de tributação foram determinados de acordo com a legislação tributária brasileira. Em 31 de dezembro de 2019, a maioria das subsidiárias da Companhia foram incorporadas e atualmente estão sujeitas ao regime tributário da Companhia (imposto de renda com base no lucro tributável).

A provisão para imposto de renda e contribuição social está baseada no regime de lucro do período. O imposto de renda e a contribuição social diferidos são reconhecidos sobre as diferenças temporárias no final de cada período entre os saldos de ativos e passivos reconhecidos nas demonstrações financeiras intermediárias e as bases fiscais correspondentes utilizadas para apurar o lucro tributável, incluindo o saldo de prejuízos fiscais, quando aplicável.

A recuperação do saldo dos ativos fiscais diferidos é revisada a cada período de relatório e quando não é mais provável que lucros tributáveis futuros estarão disponíveis para permitir a recuperação de todo ou parte do ativo. A avaliação da administração está amparada em estudos técnicos de viabilidade, que evidenciam as projeções de lucros tributáveis futuros, permitindo uma estimativa de recuperação de crédito em um período não superior a 10 anos. Além disso, a estimativa de realização do imposto de renda e contribuição social diferidos envolve as incertezas das demais estimativas.

O imposto corrente e o imposto diferido são reconhecidos no resultado, exceto quando correspondem a itens registrados em "outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido.

2.18. Capital social

As ações ordinárias são classificadas no patrimônio líquido. Os custos incrementais diretamente atribuíveis à emissão de novas ações ou opções são demonstrados no patrimônio líquido como uma dedução do valor captado, líquida de impostos.

2.19 Pagamento baseado em ações

A Companhia concede aos seus principais executivos e gerentes pagamento baseado em ações. A Companhia mede o custo das transações liquidadas com ações para seus funcionários com base no valor justo dos instrumentos patrimoniais na data da concessão.

A estimativa do valor justo dos pagamentos baseados em ações requer a determinação do modelo de avaliação mais apropriado para a concessão de instrumentos patrimoniais, o que depende dos termos e condições da concessão. Isso também requer a determinação dos dados mais apropriados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção, eventos futuros, volatilidade e rendimento de dividendos e premissas correspondentes. As premissas e modelos utilizados para estimar o valor justo dos pagamentos baseados em ações estão divulgados na Nota 27. As despesas com essas transações são reconhecidas no resultado (despesas gerais e administrativas) durante o período em que o direito é adquirido (período no período). Quais as condições específicas para aquisição de direitos devem ser atendidas) contra a reserva para pagamentos baseados em ações, no patrimônio líquido.

2.20 Reconhecimento da receita

A receita de contratos com clientes mantém uma estrutura que visa auxiliar os usuários das demonstrações financeiras a entender a natureza, o valor e o momento por meio de um modelo de cinco etapas. Esta norma é baseada no princípio de que a receita deve ser reconhecida quando uma entidade transfere o controle de bens ou serviços para os clientes, pelo valor que a entidade espera ter o direito de receber. A primeira etapa da norma estabelece que a empresa deve identificar seus contratos com os clientes conforme os critérios abaixo:

- Quando as partes aprovam o contrato;
- Quando a empresa consegue identificar os direitos de cada parte;

- Quando a empresa identifica as condições de pagamento;
- Quando o contrato contém substância comercial; e
- Quando for provável que a entidade receberá a contraprestação a que terá direito em troca dos bens ou serviços.

A segunda etapa estabelece que a empresa deve identificar as obrigações de desempenho apresentadas no contrato com o cliente. A Companhia entende os itens mencionados abaixo como uma obrigação de desempenho:

(a) Contrato de venda de produtos ao consumidor final

A Companhia identificou a entrega do produto ao cliente final como a única obrigação de desempenho.

(b) Venda de mercadorias a franqueados

A Companhia identificou a entrega dos produtos como a única obrigação de desempenho.

(c) Receita de serviços

A Companhia presta serviços aos franqueados como:

- Concessão do direito de uso da marca;
- Realização de publicidade para os franqueados;
- Processos administrativos aos franqueados.

A terceira etapa é a determinação do preço da transação, onde a Companhia deve analisar o processo de transferência do bem ou serviço, considerando alguns critérios de mercado e seu pedido de contraprestação. Portanto, a Companhia estabelece os valores dos produtos de forma independente (tanto para consumidores finais quanto para franqueados) e concede um valor diferenciado apenas aos seus colaboradores. Em relação à receita de serviços, os valores são estabelecidos de acordo com o volume de faturamento dos franqueados.

Em seguida, o preço da transação deve ser alocado para cada obrigação de desempenho. No entanto, a Companhia apresenta seus valores de forma independente, por meio de cardápios em restaurantes ou percentuais conforme estabelecidos em contrato com franqueados.

A receita é reconhecida quando a obrigação de desempenho é cumprida, ou seja, no momento da aceitação do contrato ou transferência dos ativos.

2.20.1 Receita financeira

A receita financeira é reconhecida conforme o prazo decorrido pelo regime de competência, usando o método da taxa efetiva de juros.

2.20.2 Receita de subvenções governamentais

Uma subvenção governamental é reconhecida apenas quando existe razoável segurança de que (i) a Companhia irá cumprir todas as condições associadas a subvenção e (ii) a subvenção será recebida.

A subvenção é reconhecida como receita ao longo do período necessário para fazer face aos respectivos custos que se destina a compensar. As subvenções não monetárias como terrenos ou outros recursos, são contabilizados pelo valor justo (com contra partida na receita diferida), com a receita subsequentemente reconhecida em outras receitas (despesas), líquidas, na demonstração do resultado consolidada em proporção da depreciação do ativo não monetário, se houver.

2.21 Arredondamento de valores

Todos os valores divulgados nas demonstrações financeiras e notas foram arredondados com a aproximação de milhares de reais, salvo indicação contrária.

3. Caixa e equivalentes de caixa

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Caixa	1.002	435	1.003	1.531
Saldos bancários	95.658	37.039	95.715	47.241
	96.660	37.474	96.718	48.772

4. Aplicações financeiras

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Aplicações financeiras	-	2.500	-	2.500
	-	2.500	-	2.500

O saldo das aplicações financeiras refere-se a aplicações em CDB (Certificado de depósitos Bancários), os quais estão vinculadas a cláusulas de garantias de contratos de empréstimos que determinam que a Companhia deve manter os saldos aplicados nesta modalidade até a data do vencimento dos contratos. As aplicações financeiras são remuneradas com base na taxa CDI.

5. Contas a receber

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Contas a receber de clientes	58.404	11.890	58.458	30.127
	58.404	11.890	58.458	30.127

O saldo de contas a receber é substancialmente relativo a valores a receber de operadoras de cartões de débito e crédito nas vendas nos restaurantes, cujo prazo médio de recebimento é de 30 dias.

Para a constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa a Administração avalia em base prospectiva as perdas esperadas de crédito. A metodologia de *impairment* aplicada depende de ter ocorrido ou não um aumento significativo no risco de crédito. A Companhia concluiu que não há necessidade de provisão em 31 de dezembro de 2019, com base na natureza de negócio do Grupo.

6. Partes relacionadas

As transações entre a Companhia e suas subsidiárias são:

Saldos e transações com partes relacionadas:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Ativos com partes relacionadas				
Contas a receber (a)	4.060	61	4.060	61
Valores a receber intercompany	280	45.747	-	-
Total	4.340	45.808	4.060	61
Passivos com partes relacionadas				
Fornecedores (b)	79	154	79	154
Outras obrigações (c)	9.889	-	9.889	-
Total	9.968	154	9.968	154
Demonstração do resultado				
Receita com venda de produtos e revenda (d)	21.583	208	21.583	208
Royalties e publicidade (e)	3.595	-	3.595	-
Dissolução de capital (f)	1.596	-	1.596	-
Distribuição a partes relacionadas (g)	(78.629)	(54.477)	(78.629)	(54.477)
Remuneração baseada em ações (h)	(9.149)	(8.801)	(9.149)	(8.801)
Salários e pro labore (i)	(5.402)	(802)	(5.402)	(802)
Outros	(1.606)	(2.447)	(1.606)	(2.447)
Total	(68.012)	(66.319)	(68.012)	(66.319)

(a) Refere-se a todos os valores que a Companhia tem o direito de receber do acionista controlador relativos a royalties e venda de produtos para restaurantes franqueados.

(b) Refere-se a obrigações financeiras que a Companhia assumiu com familiar próximo do acionista controlador.

(c) Refere-se às obrigações financeiras assumidas na aquisição de cinco franquias, com vencimento da última parcela em 29 de abril de 2022. Esta obrigação possui como contraparte um ex-diretor administrativo, tratado como parte relacionada até 31 de janeiro de 2021;

(d) Venda de produtos e mercadorias para restaurantes franqueados de propriedade do acionista controlador.

(e) Refere-se a royalties, propaganda e honorários administrativos recebidos pelos franqueados de propriedade do acionista controlador, conforme estabelecido em contrato.

(f) 15 restaurantes foram vendidos ao acionista controlador resultando em um ganho de R$ 1.596.

(g) Distribuição das subsidiárias do Grupo Madero aos Acionistas Não Controladores como benefício, todas as participações não controladoras são detidas por partes relacionadas. (As partes relacionadas são compostas pelos acionistas da Companhia conforme segue: Sr. Luiz Renato Durski Junior, Sr. Ariel Leonardo Szwarc, Sr. Luiz Adriano Urbanski, Sr. Rafael de Oliveira Melo, Sr. Murillo Piloto Proença, Sra. Kethlen Ferreira Ribas Durski, Sr. Homero Fernando Roiek Filho, ex-diretor executivo, Sr. Leandro Martins Lorca, ex-diretor e Sr. Nicolas Raymond Gourguet).

(h) A Companhia concede aos seus principais executivos e administradores planos de remuneração com base em ações, conforme descrito na Nota 24.

(i) Refere-se aos pagamentos de salários e benefícios de administradores e empregados classificados como partes relacionadas.

Houve também um acordo de não concorrência com um ex-diretor administrativo, tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, com vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023), conforme divulgado na Nota 13. Além disso, nosso acionista controlador atuou e continua atuando como nosso fiador em certos contratos. Especificamente, em 31 de dezembro de 2019, o acionista controlador era garantidor de certos contratos de aluguel, determinados arrendamentos de veículos e máquinas e do contrato de não Concorrência mencionado acima.

(ii) Remuneração da administração:

A administração é composta por diretores, membros do Conselho de Administração e Comitê de Auditoria. A remuneração paga aos administradores-chave por seus serviços no ano de 2019 foi de R$ 93.180 (R$ 64.080 no ano de 2019).

7. Estoques

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Produtos acabados	22.889	10.192	22.889	19.788
Produtos de revenda	8.250	3.557	8.250	7.669
Matérias-primas	7.994	4.831	7.994	4.831
Produtos em processo	2.750	3.539	2.750	3.715
	41.883	22.118	41.883	36.003

8. Imposto de renda e Contribuição social a recuperar

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Imposto de renda e contribuição social a recuperar (a)	1.742	283	1.742	284
	1.742	283	1.742	284

(a) O aumento deve-se principalmente aos impostos a recuperar sobre ativos financeiros.

9. Outros ativos

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Adiantamento para fornecedores e funcionários	5.073	9.140	5.073	9.140
Impostos a recuperar	2.563	1.891	2.563	1.891
Prêmios de seguros	2.127	1.670	2.127	1.670

Depósitos judiciais	149	-	149	-
Outros	2.677	938	2.677	1.674
	12.589	13.639	12.589	14.375
Circulante	11.361	13.007	11.362	13.384
Não circulante	1.228	632	1.227	991
	12.589	13.639	12.589	14.375

10. Investimentos

	31/12/2019		31/12/2018	
Controladora	Patrimônio líquido	Valor do investimento	Patrimônio líquido	Valor do investimento
Jeronimo Brasilia	-	-	1.323	1.297
Jeronimo Rio Grande	-	-	1.158	1.100
Madero Brasília	-	-	9.217	8.987
Madero Ceará	-	-	1.005	985
Madero Container	-	-	10.477	10.227
Madero Cuiabá	-	-	4.692	4.628
Madero Flamboyant	-	-	5.365	5.271
Madero Florianópolis	-	-	1.391	1.335
Madero Goiânia	-	-	3.652	3.579
Madero Internacional	1	1	(2.990)	(2.990)
Madero Minas Gerais	-	-	7.122	6.779
Madero Pernambuco	-	-	1.393	1.365
Madero Piracicaba	-	-	6.398	6.334
Madero Porto Alegre	-	-	9.584	8.936
Madero Ribeirão	-	-	13.089	10.946
Madero Rio de Janeiro	-	-	13.210	13.024
Madero RJ	-	-	2.747	2.610
Madero RS	-	-	528	502
Madero Salvador	-	-	4.001	3.939
Madero São Paulo	-	-	10.896	9.886
Madero Sergipe	-	-	568	557
Madero Tocantins	-	-	1.094	1.072
Madero Vila Olímpia	-	-	9.049	8.339
Madero Vitória	-	-	3.067	3.017
Mila Adm. de Imóveis	1	(1)	2.079	1.781
Restaurante Madero	-	-	(1.184)	(1.175)
Total da participação no patrimônio líquido	2	-	118.931	112.331
Ágio em investimentos				5.510
Total de investimentos				117.841

Movimentação dos investimentos:

	Saldo em 31/12/2018	Aquisição	Outras movimentações (a)	Baixas por incorporação (b)	Equivalência patrimonial (c)	Perda/ganho em investimentos (c)	Saldo em 31/12/2019
Jeronimo Brasilia	1.297	20	-	(1.079)	190	(428)	-
Jeronimo Rio Grande	1.100	50	-	(1.090)	214	(274)	-
Madero Balneario Camboriu	-	2.171	-	(2.485)	314	-	-
Madero Balneario Shopping	-	2.035	-	(2.336)	300	1	-
Madero Blumenau	-	2.392	-	(2.512)	121	(1)	-
Madero Brasília	8.987	90	-	(4.572)	4.124	(8.629)	-
Madero Ceará	985	20	-	(1.178)	729	(556)	-
Madero Container	10.227	200	-	(8.641)	1.736	(3.522)	-
Madero Cuiabá	4.628	50	-	(4.066)	634	(1.246)	-
Madero Espirito Santo	3.017	50	-	(3.633)	686	(120)	-
Madero Florianópolis	1.335	21	-	(1.128)	1.342	(1.570)	-
Madero Goiania (a)	3.579	-	-	(3.579)	-	-	-
Madero Goias	5.271	68	-	(3.871)	(1.496)	28	-
Madero Internacional	(2.990)	-	4.030	-	(1.038)	-	2
Madero Itapema	-	1.525	-	(1.629)	101	3	-
Madero Minas Gerais	6.779	218	-	(4.914)	(678)	(1.405)	-
Madero Pernambuco	1.365	20	-	(1.578)	1.669	(1.476)	-
Madero Piracicaba	6.334	5	-	(1.048)	6.693	(11.984)	-
Madero Ribeirão	10.947	941	-	(8.188)	8.547	(12.247)	-
Madero Rio de Janeiro	13.024	153	-	(12.366)	2.339	(3.150)	-
Madero Rio Grande do Sul	8.936	396	-	(6.204)	2.984	(6.112)	-
Madero RJ	2.610	50	-	(1.262)	1.040	(2.438)	-
Madero RS	502	50	-	(1.055)	428	75	-
Madero Salvador	3.939	50	-	(4.106)	1.932	(1.815)	-
Madero São José dos Pinhais	-	2.127	-	(2.269)	146	(4)	-
Madero São Paulo	9.886	515	-	(11.035)	12.470	(11.836)	-
Madero Sergipe	557	20	-	(839)	199	63	-
Madero Tocantins	1.072	20	-	(1.090)	113	(115)	-
Madero Vila Olímpia	8.339	273	-	(4.496)	6.679	(10.795)	-
Mila Publicidade e Propaganda	1.781	171	-	-	513	125	2.590
Restaurante Madero	(1.175)	-	(4.000)	3.579	-	1.596	-
Total de investimento em controladas	112.332	13.701	30	(98.670)	53.031	(77.832)	2.592
Ágio em investimentos	5.510	-	(5.510)	-	-	-	-
	117.841	13.701	(5.510)	(98.670)	53.031	(77.832)	(2.592)

a) Em 21 de fevereiro 2019, houve a saída da Controladora do quadro acionário da empresa Restaurante Madero Ltda. O acervo líquido resultante foi de R$ 4.386, portanto não mais existindo este investimento em 31 de dezembro de 2019. Esta transação envolveu a cessão do ativo imobilizado para a Controladora, no montante de R$ 4.004, da filial Madero Afonso Pena.

b) Durante o exercício de 2019, a Companhia incorporou o acervo líquido contábil, no montante total de R$ 98.670, correspondente ao patrimônio líquido de 27 (vinte e sete) controladas. Esta reorganização societária faz parte da estratégia definida pela Companhia, que tem como objetivo a redução de custos administrativos e financeiros, bem como otimizar a gestão dos negócios.

c) As distribuições de dividendos desproporcionais que foram pagas às partes relacionadas conforme (nota 6(g)), foram contabilizadas para fins individuais como equivalência patrimonial.

11. Ativos de direito de uso e passivo de arrendamento

A norma IFRS 16 / CPC 06 (R2) aplicada a partir de 1º de janeiro de 2019, tem como objetivo unificar o modelo de contabilização do arrendamento, exigindo dos arrendatários reconhecer os passivos assumidos em contrapartida aos respectivos ativos de direito de uso para todos os contratos de arrendamento em que estiverem no escopo da norma, definida pela metodologia contábil da Companhia em linha com as premissas da norma vigente.

Durante o ano de 2018, a Companhia e suas controladas avaliaram os potenciais impactos em suas demonstrações financeiras decorrentes da adoção inicial da norma IFRS 16 / CPC 06 (R2). Essa avaliação consistiu: i) levantamento dos contratos; ii) abordagem de transição; iii) mensuração do passivo inicial e ativo inicial; e iv) impactos na adoção inicial.

Neste período, a Companhia realizou um inventário dos contratos que estariam dentro do escopo, tendo em vista as seguintes premissas: i) prazo de vigência dos contratos; ii) contratos que transferem o controle ou gestão do bem ou serviço; iii) mensuração do passivo inicial e ativo inicial; e iv) impactos na adoção inicial.

A Companhia avalia os reajustes de inflação após transcorridos os prazos contratuais, verificação de aditivos, renovatórias e novos contratos, que possam impactar em remensurações dos valores da adoção inicial em 1º de janeiro de 2019, realizando o referido registro na movimentação do ativo de direito e passivo de arrendamento como "remensurações".

Abordagem de transição

A administração da Companhia optou pela abordagem de transição retrospectiva simplificada. Essa abordagem não impacta em lucros acumulados (patrimônio líquido) na data da adoção inicial, uma vez que o montante do ativo de direito de uso é igual ao passivo de arrendamentos a pagar trazidos ao valor presente e possibilita a utilização de expedientes práticos.

Impactos no balanço patrimonial

As contas patrimoniais sofreram alterações significativas, pelo reconhecimento de todos os compromissos futuros originados dos contratos em escopo do arrendamento. Na adoção inicial o ativo de direito de uso é igual ao passivo de arrendamentos a pagar ajustados ao valor presente. O patrimônio líquido não sofreu impacto na adoção inicial devido a escolha pelo modelo da abordagem retrospectiva simplificada.

A Companhia aluga alguns bens, principalmente imóveis (escritórios, restaurantes e acomodações de funcionários) pelo período médio de 120 meses (10 anos), exceto para a "Ecoparada Madero" com período de 300 meses (25 anos). Os contratos de arrendamentos preveem reajustes anuais baseados em nos principais índices do mercado (IGPM, IPCA, INPC e IGP-DI).

A Companhia registrou como parte das despesas com restaurantes na sua demonstração do resultado pagamentos variáveis de aluguéis no montante de R$ 4.419 na controladora e R$ 23.670 para o consolidado no exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

Os montantes de passivos de arrendamento estão atrelados aos seguintes índices de reajustes anuais:

Índice de reajuste	**31/12/2019**
IGPM	309.227
IGP-DI	166.705
INPC	17.307
IPCA	16.248
Outros	6.006
Total	515.492

Movimentação do ativo de direito de uso

A movimentação dos saldos do exercício findo em 31 de dezembro de 2019 está demonstrada a seguir:

Ativo	
Em 31 de dezembro de 2018	-
(+) Adoção inicial - IFRS 16 / CPC 06 (R2)	347.047
(+) Adições (a)	182.443
(+) Remensuração (b)	3.744
(+) aquisição de subsidiárias	7.926
(-) Depreciação	(41.813)
Em 31 de dezembro de 2019	499.293

Passivo	
Em 31 de dezembro de 2018	-
(+) Adoção inicial - IFRS 16 / CPC 06 (R2)	347.047
(+) Adições (a)	182.443
(+) Remensuração (b)	3.744
(+) Encargos financeiros	23.248
(+) Aquisição de subsidiárias	7.892
(-) Pagamentos de arrendamento	(48.862)
Em 31 de dezembro de 2019	515.492
Passivo circulante	58.593
Passivo não circulante	456.899
	515.492

Impactos no resultado do exercício

	Controladora
Depreciação de ativos de direito de uso	(41.813)
Apropriação de juros sobre o passivo de arrendamento	(23.248)
Em 31/12/2019	**(65.061)**

Impacto no fluxo de caixa

	Controladora
Fluxo de caixa das atividades operacionais	
Depreciação de ativos de direito de uso	(41.813)
Apropriação de juros sobre o passivo de arrendamento	(23.248)
Fluxo de caixa das atividades de investimentos	
Pagamento principal - passivo de arrendamento	40.416
Pagamento de juros - passivo de arrendamento	8.446
Itens não-caixa	
Adoção inicial - IFRS 16 / CPC 06 (R2)	537.362

Divulgações adicionais requeridas pela CVM

Em atendimento ao Ofício Circular/CVM/SNC/SEP/ no 02/2019, a Companhia apresenta os saldos comparativos do passivo de arrendamento, do direito de uso, da despesa financeira e da despesa de depreciação, considerando o efeito da inflação futura projetada nos fluxos dos contratos de arrendamento, descontados pela taxa nominal:

	2019	2020	2021	2022	2023	Após 2023
Direito de uso líquido - saldo final						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	499.293	440.504	403.546	353.116	303.227	254.228
Fluxo com projeção de inflação	678.002	658.529	639.374	597.767	555.524	502.515
Variação	36%	49%	58%	68%	81%	95%
Despesa de depreciação						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	41.813	50.589	50.669	50.430	49.889	303.227
Fluxo com projeção de inflação	58.958	59.373	59.757	59.465	59.333	415.646
Variação	41%	17%	18%	18%	19%	37%
Passivo de arrendamentos						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2	515.492	481.551	466.765	428.565	394.146	353.449
Fluxo com projeção de inflação	697.447	658.529	639.374	597.767	555.524	502.515
Variação	35%	37%	37%	39%	41%	42%
Despesa financeira						
Contábil - IFRS 16/ CPC 06(R2)	23.248	41.229	39.419	36.695	33.732	166.765

Fluxo com projeção de inflação	37.821	55.231	53.429	50.676	47.312	256.147
Variação	63%	34%	36%	38%	40%	54%

Maturidade dos contratos

Vencimento das prestações	2019
Menos de 1 ano	69.005
Entre 1 ano e 2 anos	71.763
Entre 2 e 3 anos	74.896
Entre 3 e 4 anos	68.151
Acima de 4 anos	563.321
Valores não descontados	847.136
Juros embutidos	(331.644)
Saldo em 31 de dezembro	515.492

O quadro a seguir demonstra o direito potencial de PIS/COFINS a recuperar embutido na contraprestação de arrendamento, conforme os períodos previstos para pagamento:

Fluxo de caixa	Nominal	Ajustado a valor presente
Contraprestação do arrendamento	847.136	515,492
PIS/COFINS potencial (9,25%)	78.360	47,683

12. Imobilizado

A Companhia realiza anualmente a revisão da vida útil dos seus ativos imobilizados.

Os encargos financeiros incorridos durante a construção do imobilizado foram capitalizados, utilizando uma taxa média de 7,49% ao ano.

Controladora			31/12/2019	31/12/2018
Nome	Custo	Depreciação acumulada	Líquido	Líquido
Terrenos	23.339	-	23.339	23.338
Edificações	106.550	(5.585)	100.964	39.395
Máquinas e equipamentos	179.121	(29.101)	150.950	40.293
Informática	30.047	(8.491)	21.556	7.122
Móveis e utensílios	30.518	(5.245)	25.256	5.376
Veículos e aeronaves	56.648	(15.634)	41.176	25.596
Instalações em imóveis de terceiros	473.999	(75.872)	382.928	109.986
Imobilizado em andamento	61.335	-	75.460	11.620
Total	961.557	(139.928)	821.629	262.726

Consolidado			31/12/2019	31/12/2018
Nome	Custo	Depreciação acumulada	Líquido	Líquido
Terrenos	23.612	-	23.612	23.612
Edificações	108.997	(5.528)	103.469	51.448
Máquinas e equipamentos	179.122	(28.172)	150.950	70.188
Informática	30.047	(8.491)	21.556	17.285
Móveis e utensílios	30.518	(5.262)	25.256	19.903
Veículos (a)	56.649	(15.473)	41.176	25.779
Instalações em imóveis de terceiros (b)	458.784	(75.856)	382.928	243.864
Imobilizado em andamento (c)	75.460	-	75.460	11.764
Total	963.189	(138.782)	824.407	463.845

(a) Refere-se a frota de caminhões e veículos leves;

(b) Refere-se a instalações necessárias para abertura dos novos restaurantes, ou aos investimentos realizados na ampliação da cozinha central;

(c) Refere-se a compras de máquinas e equipamentos para a planta industrial e obras em andamento para novos restaurantes.

A movimentação do imobilizado está demonstrada a seguir:

Controladora	01/01/2019 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	Incorporação	31/12/2019 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.339	-	-	-	-	-	23.339
Edificações	39.395	2.031	(125)	(1.869)	52.165	9.368	100.965
Máquinas e equipamentos	40.294	82.233	(4.929)	(13.311)	18.351	27.382	150.020
Informática	7.123	9.423	(816)	(3.123)	40	8.909	21.556
Móveis e utensílios	5.387	8.975	(632)	(865)	176	12.232	25.273
Veículos e aeronaves	25.595	28.114	(5.038)	(8.116)	457	2	41.014
Instalações em imóveis de terceiros	118.089	175.017	(11.359)	(18.527)	10.235	124.672	398.127
Imobilizado em andamento (a)	3.504	139.254	-	-	(81.424)	1	61.335
	262.726	445.047	(22.899)	(45.811)	-	182.566	821.629

Controladora	01/01/2018 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	31/12/2018 (Líquido de depreciação)
Terrenos	15.803	7.536	-	-	-	23.339
Edificações	26.785	5.652	(6)	(1.581)	8.545	39.395
Máquinas e equipamentos	24.696	16.530	(386)	(3.950)	3.404	40.294
Informática	3.376	5.599	(778)	(1.166)	92	7.123
Móveis e utensílios	2.350	3.735	(168)	(850)	320	5.387
Veículos e aeronaves	13.202	13.056	(1.698)	(4.442)	5.477	25.595
Instalações em imóveis de terceiros	32.165	89.282	(2.177)	(6.379)	5.198	118.089
Imobilizado em andamento	6.264	21.091	(815)	-	(23.036)	3.504
Total	124,641	162.481	(6.028)	(18.368)	-	262.726

Consolidado	01/01/2019 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	Combinação de negócios	31/12/2019 (Líquido de depreciação)
Terrenos	23.612	-	-	-	-	-	23.612
Edificações	51.449	1.871	(132)	(1.984)	52.265	-	103.469
Máquinas e equipamentos	70.190	80.380	(6.544)	(13.311)	18.206	2.029	150.950
Informática	17.286	8.923	(1.309)	(3.949)	36	569	21.556
Móveis e utensílios	19.903	7.298	(1.329)	(1.330)	82	632	25.256
Veículos e aeronaves	25.779	28.113	(5.057)	(8.116)	457	-	41.176
Instalações em imóveis de terceiros	243.864	161.191	(12.774)	(27.199)	10.546	7.300	382.928
Imobilizado em andamento (a)	11.762	145.289	-	-	(81.592)	-	75.458
	463.845	433.064	(27.145)	(55.889)	-	10.530	824.405

Consolidado	01/01/2018 (Líquido de depreciação)	Aquisições	Baixas	Depreciação	Transferências	31/12/2018 (Líquido de depreciação)
Terrenos	16.077	7.535	-			23.612
Edificações	40.424	7.273	(2.867)	(2.107)	8.726	51.449
Máquinas e equipamentos	54.021	21.148	(941)	(7.254)	3.216	70.190
Informática	13.958	7.709	(777)	(3.626)	22	17.286
Móveis e utensílios	17.466	5.088	(384)	(2.522)	255	19.903
Veículos e aeronaves	13.503	13.085	(1.768)	(4.542)	5.501	25.779
Instalações em imóveis de terceiros	151.641	92.457	(4.878)	(20.364)	25.006	243.864
Imobilizado em andamento	18.258	36.230	-	-	(42.726)	11.762
Total	325.350	190.525	(11.615)	(40.415)	-	463.845

(a) Refere-se a aquisições de máquinas e equipamentos da cozinha central e obras em andamento para novos restaurantes.

Os encargos financeiros incorridos durante a formação do ativo imobilizado foram capitalizados.

13. Intangível

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Fundo de comércio	3.587	2.757	3.587	4.258
Software e sistemas (a)	6.790	2.611	6.790	2.675
Software em desenvolvimento	6.336	4.131	6.337	4.131
Non-competition (b)	20.159	26.059	20.159	26.059
Valor justo contratos de franquia	9.962	-	9.962	-
Ágio na aquisição dos restaurantes	17.147	-	17.147	5.509
Total	63.982	35.558	63.982	42.632

A movimentação do intangível está demonstrada a seguir:

Controladora	Taxa (%)	31/12/2018	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2019
Fundo de comércio (a)	10	2.757	1.780	-	(949)	3.587
Software e sistemas (b)	20	2.611	5.576	(11)	(1.386)	6.790
Software em desenvolvimento (c)		4.131	2.205	-	-	6.336
Non-competition (d)	20	26.059	-	-	(5.900)	20.159
Valor justo contratos de franquia (e)	20	-	9.962	-	-	9.962
Ágio na aquisição dos restaurantes		-	17.147	-	-	17.147
Total		35.558	36.670	(11)	(8.235)	63.982

Controladora	Taxa (%)	31/12/2017	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2018
Fundo de comércio (a)	10	-	3.180	-	(423)	2.757
Software e sistemas (b)	20	668	2.454	(69)	(442)	2.611
Software em desenvolvimento (c)		-	4.131	-	-	4.131
Non-competition (d)	20	-	29.500	-	(3.441)	26.059
Total		668	39.265	(69)	(4.306)	35.558

Consolidado	Taxa (%)	31/12/2018	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2019
Fundo de comércio (a)	10	4.258	1.275	-	(1.946)	3.587
Software e sistemas (b)	20	2.675	5.569	(14)	(1.440)	6.790
Software em desenvolvimento (c)		4.131	2.206	-	-	6.337
Non-compete agreement (d)	20	26.059	-	-	(5.900)	20.159
Valor justo contratos de franquia (e)	20	-	9.962	-	-	9.962
Ágio na aquisição dos restaurantes		5.509	11.638	-	-	17.147
Total		42.632	30.650	(14)	(9.286)	63.982

Consolidado	Taxa (%)	31/12/2017	Adições	Baixas	Amortização	31/12/2018
Fundo de comércio (a)	10	3.160	2.820	-	(1.722)	4.258
Software e sistemas (b)	20	758	2.413	(46)	(450)	2.675
Software em desenvolvimento (c)		-	4.131	-	-	4.131
Non-competition (d)	20	-	29.500	-	(3.441)	26.059
Licenças		1.860	-	(1.860)	-	-
Marcas e patentes		135	-	(135)	-	-
Ágio na aquisição dos restaurantes		9.921	-	(3.782)	-	5.509
Total		15.204	38.865	(5.823)	(5.614)	42.632

(a) Relacionado ao direito de usar a localização comercial de restaurantes;
(b) Valores referentes ao direito de uso de licenças de software;
(c) Refere-se aos custos de implementação do ERP, projeto ainda em andamento, com implementação prevista para o primeiro semestre de 2020. Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia registrou Software e Sistemas no valor de R$ 6.337 (R$ 6.116 em 2018 e R$ 757 em 2017).
(d) Contrato de Non-Compete, no valor total de R$ 29.500, com vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023) com o ex-sócio diretor (tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, vide nota 6).
(e) Alocação do ágio realizada de maneira preliminar com base em laudo técnico prévio. A alocação definitiva será realizada dentro do período de um ano, como determina a norma.

Teste de *impairment* de ativos intangíveis com vida útil indefinida

Em 31 de dezembro de 2018 e 2019, a Companhia realizou seu teste anual de redução ao valor recuperável das Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) às quais o ágio é alocado e identificadas no nível do segmento operacional.

Com base em uma alocação preliminar para as aquisições do exercício de 2019, o ágio foi totalmente alocado no segmento Madero, sendo R$ 17.147 em 2019 e R$ 5.509, resultante da recompra de determinadas franquias.

Como resultado das combinações de negócios, a Companhia reconheceu o valor justo de ativos e passivos. O valor excedente pago foi registrado como ágio, compreendendo o valor das sinergias esperadas decorrentes das combinações de negócios.
O processo de estimativa do valor em uso envolve premissas, julgamentos e estimativas para fluxos de caixa futuros que representam a melhor estimativa da Administração.

(i) Principais premissas do teste de redução ao valor recuperável

A administração determinou a margem bruta com base em suas expectativas de desenvolvimento de mercado, previsão e condições para cada UGC. As taxas de crescimento médias ponderadas utilizadas são consistentes com as previsões incluídas nos relatórios do setor e no plano estratégico de negócios da Companhia, aprovado pelo Conselho de Administração.

Os fluxos de caixa futuros estimados foram descontados usando a taxa média ponderada de custo de capital (WACC), que é reconciliada com uma taxa estimada de desconto antes dos impostos, que reflete o retorno esperado pelos investidores.

Na análise da administração em 31 de dezembro de 2019 e de 2018 não houve necessidade de reconhecimento de *impairment*. Não existem outras UGCs com risco de perda por redução ao valor recuperável em 31 de dezembro de 2019 e de 2018

14. Combinação de negócios

Em 01 de novembro de 2019, Madero adquiriu 100% do capital social de cinco franquias de controle familiar, ao abrigo de contratos de franquia (originalmente, contratos de cinco anos): Restaurante Madero Blumenau Ltda-ME, Restaurante Madero BC LTDA-ME, R. Fernandes & Cia Ltda-EPP, Restaurante Madero Itapema LTDA e Restaurante Madero BC Shopping LTDA-ME. A contraprestação total transferida foi de R$ 30.804. O ágio de R$ 21.600 gerado na aquisição é atribuível ao potencial de crescimento de vendas dos mercados adquiridos, à força de trabalho instalada e ao valor esperado (sinergias) da combinação das operações da Madero e das franquias. As alocações do preço de compra foram baseadas em estimativas de valor justo determinadas usando dados não observáveis (Nível 3). Espera-se que o ágio registrado seja dedutível para fins de imposto de renda. A tabela a seguir resume a contraprestação paga por todas as cinco franquias adquiridas e os valores dos ativos adquiridos e passivos assumidos reconhecidos na data de aquisição:

Em 1 de novembro de 2019	
Caixa e equivalentes	14.419
Contraprestação diferida a pagar	16.385
Contraprestação transferida	**30.804**

Valores reconhecidos de ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos

Caixa e equivalentes de caixa	3
Estoques	747
Contas a receber e outros ativos	1.749
Imobilizado	10.530
Ativos de direito de uso	7.926
Direitos readquiridos	9.961
Contas a pagar	(2.950)
Empréstimos	(929)
Passivos de arrendamento	(7.872)
Total de ativos líquidos identificáveis	**19.165**
Ágio	11.638
	30.804

Em 30 de novembro de 2019 foi realizado o pagamento de R$ 13.248 e o saldo será pago mensalmente até 5 de maio de 2022, atualizado pela taxa Selic.

A receita apurada na demonstração do resultado consolidada desde 1º de novembro de 2019 para os restaurantes adquiridos foi de R$ 6.338, e o lucro apurado foi de R$ 1.748 no mesmo período.

Caso os restaurantes tivessem sido consolidados a partir de 1º de janeiro de 2019, a demonstração do resultado consolidada teria apresentado receita pro forma líquida de R$ 37.520 e lucro pro forma de R$ 5.658. Essas informações foram obtidas por meio da agregação dos valores das empresas adquiridas e não representa os valores reais consolidados do exercício (não auditados).

15. Fornecedores

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Fornecedores nacionais	79.930	50.813	79.930	61.505
	79.930	50.813	79.930	61.505

As obrigações com fornecedores na Controladora referem-se à aquisição de matérias-primas para fabricação dos produtos, aquisição de mercadorias para revenda, compra de ativos fixos para novas unidades e obrigações com prestadores de serviços vinculados a propaganda e publicidade da rede. O prazo médio de pagamento é de 38 dias.

Nas empresas controladas, refere-se preponderantemente ao saldo a pagar oriundo da compra mercadorias e matéria-prima, o prazo médio de pagamento consolidado é de aproximadamente 10 dias.

16. Empréstimos e financiamentos

Controladora	Taxa média anual - %	31/12/2018	Captações	(-) Amortização dos custos de transação	(-) Amortização do principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	31/12/2019
Capital de giro, CDC, CDCA e 4131	5,81	58.659	327.605	(567)	(58.563)	(9.526)	9.526	327.134
Finame/Proger/BNDES	7,34	11.512	11.255	-	(16.216)	(2.180)	2.180	6.551
Debêntures	27,00	451.694	-	-	(379.000)	(152.230)	79.536	-
Outros	7,06	3.443	18.960	-	(4.824)	(568)	568	17.579
		525.308	357.820	(567)	(458.603)	(164.504)	91.810	351.264

Controladora	Taxa média anual - %	31/12/2017	Captações	(-) Amortização dos custos de transação	(-) Amortização do principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	31/12/2018
Capital de giro, CDC	11,50	30.100	97.280	(595)	(68.126)	(4.838)	4.838	58.659
Finame/Proger/BNDES	11,50	9.691	5.343	-	(3.522)	(1.028)	1.028	11.512
Debêntures	27,00	191.535	379.000	-	(191.535)	(12.295)	84.989	451.694
Outros	9,81	2.200	2.597	-	(2.927)	(374)	1.947	3.443
		233.526	484.220	(595)	(266.110)	(18.535)	92.802	525.308

Consolidado	Taxa média anual - %	31/12/2018	Captações	(-) Amortização dos custos de transação	(-) Amortização do principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	31/12/2019
Capital de giro, CDC, CDCA e 4131	5,81	58.659	327.605	(567)	(58.563)	(9.526)	9.526	327.134
Finame/Proger/BNDES	7,34	11.790	11.255	-	(16.495)	(2.214)	2.214	6.550
Debêntures	27,00	451.694	-	-	(379.000)	(152.230)	79.536	-
Outros	7,06	3.502	18.960	-	(4.882)	(577)	577	17.580
		525.645	357.820	(567)	(45.940)	(164.547)	91853	351.264

Consolidado	Taxa média anual - %	31/12/2017	Captações	(-) Amortização dos custos de transação	(-) Amortização do principal	(-) Amortização de juros	Juros apropriados	31/12/2018
Capital de giro, CDC	11,50	34.143	98.266	(595)	(73.155)	(5.368)	5.368	58.659
Finame/Proger/BNDES	11,50	10.552	5.343	-	(4.105)	(1.532)	1.532	11.790
Debêntures	27,00	191.535	379.000	-	(191.535)	(12.295)	84.989	451.694
Outros	9,81	2.421	2.597	-	(2.780)	(397)	1.661	3.502
		238.651	485.206	(595)	(271.575)	(19.592)	93.550	525.645

Os financiamentos da Companhia destinam-se principalmente a investimentos em expansão estratégica de restaurantes, modernização de máquinas, veículos e implementos, e para renegociações de dívidas ou melhoria do fluxo de caixa. Amortizações principalmente mensais, determinadas pelos contratos com instituições financeiras.

Aos contratos de empréstimos e financiamentos aplicam-se taxas pré-fixadas de juros que variam de 7% a 15% a.a. em 2019 e variaram de 11% e 27% a.a. em 2018, dependendo da sua natureza e possuem as seguintes características:

Capital de giro, CDC e CDCA:

Os contratos de empréstimos (Capital de Giro, CDC, CDCA e 4131), em 31 de dezembro de 2019, referem-se a empréstimos intermediados por bancos comerciais e usados como capital de giro e para fins de investimentos.

Em agosto de 2019 e novembro de 2019, a Companhia obteve, respectivamente, R$ 150.000 e R$ 90.000 em linhas de crédito com o Banco Bradesco S.A., garantidas por recebíveis na ordem de 10% da dívida emitida. Essa dívida possuía juros, inicialmente, de CDI mais 1,35% ao ano e, em julho de 2020, foi revisada para CDI mais 3,00% ao ano com vencimento de 60 meses e 35 meses de carência do principal. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA igual ou inferior a 2,5:1,0, e a verificação do cumprimento desse *covenant* somente terá início a partir de 30 de junho de 2021.

Em 24 de dezembro de 2019, a Companhia celebrou um contrato de empréstimo de capital de giro com o Banco Itaú Unibanco S.A., nos termos da Lei 4.131, no valor total de EUR 17,7 milhões garantidos por recebíveis de 8% do montante da dívida emitida pelo Banco Itaú Unibanco S.A., o valor principal possuía vencimento em 21 de setembro de 2020 (data de vencimento final).

Adicionalmente, em 24 de dezembro de 2019, a Companhia celebrou uma operação de swap em relação ao referido contrato de financiamento de capital de giro, com o Banco Itaú Unibanco S.A., no valor de R$ 80.000, acrescido de juros de CDI mais 1,49% ao ano.

Finame, Proger e Cartão BNDES:

Os contratos de empréstimos e financiamentos de Finame, Proger e Cartão BNDES referem-se a financiamentos intermediados por bancos comerciais e são utilizados para aquisição de máquinas, equipamentos e veículos.

Debêntures:

Em 26 de março de 2015, a Companhia assinou a escritura de emissão da primeira emissão de debêntures conversíveis em ações, na modalidade de colocação privada, com emissão em 02 de abril de 2015.

Os recursos captados por meio da emissão de 86 debêntures, totalizando R$ 86.500, foram destinados à liquidação antecipada de empréstimos e à aplicação em novos restaurantes.

Em 07 de junho de 2017, a Companhia assinou a escritura da segunda emissão de debêntures conversíveis em ações, na modalidade de colocação privada, com emissão em 28 de junho de 2017. Os recursos obtidos por meio da emissão de 166 debêntures, totalizando R$ 50.000, foram destinados a investimentos em novos restaurantes, contêineres e expansão da fábrica.

Com esta emissão, as debêntures consolidadas da Companhia totalizaram 252. Essas debêntures foram atualizadas monetariamente com base em juros fixos anuais e com vencimento final em 2 de junho de 2021.

Em 22 de março de 2018, a Companhia assinou a escritura da terceira emissão de debêntures conversíveis em ações, a título de colocação privada, com emissão em 5 de abril de 2018. Os recursos obtidos por meio da emissão de 1.520 novas debêntures conversíveis em ações, todas nominativas e escriturais totalizaram R$ 379.000 que se destinou, entre outros fins, à expansão da rede de restaurantes da Companhia e ao resgate de debêntures da 1ª e 2ª séries.

Em decorrência dessas emissões, foi constituída garantia sobre 51% das ações da Companhia em favor da GDC Partners Trust Services DTVM Ltda, (representante dos debenturistas).

Em conexão com a assinatura do acordo de investimento assinado em 24 de janeiro de 2019, as debêntures foram liquidadas em 4 de setembro de 2019 pelo valor total de R$ 531.230, resultando em uma multa de pré-pagamento de R$ 9.712 que foi reconhecida como uma despesa financeira (nota 28).

16.1 Garantias

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia garantiu o montante de R$ 28.514 (R$ 402.364 em 2018 e R$ 211.571 em 2017) com imobilizado e R $ 32.000 com recebíveis (R$ 5.218 em 2018 e R$ 6.868 em 2017) para financiar a compra de mercadorias, para abrir novos restaurantes e outras decisões estratégicas de expansão. Os recebíveis são dados em garantia pelos emissores de cartões relacionados às transações com cartão de crédito e os ativos estão sujeitos à hipoteca de bens móveis até o final do contrato ou adiantamentos.

16.2 *Covenants*

A Companhia possui cláusulas restritivas sobre empréstimos e financiamentos, as quais restringem a capacidade de tomada de decisões, podendo exigir vencimento antecipado ou refinanciamento de dívidas caso a Companhia não cumpra essas cláusulas restritivas.

Os *covenants* exigem que a relação entre a dívida líquida e o EBITDA ajustado seja inferior a 2,5 durante a vigência do contrato.

A Companhia obteve *waiver* para todos os *covenants* previstos e não cumpridos nos contratos de empréstimos e financiamentos em 31 de dezembro de 2019.

17. Obrigações sociais

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Salários e encargos trabalhistas	26.285	8.440	26.285	19.406
Provisão para férias e 13º salário	27.332	8.708	27.332	20.246
Parcelamentos previdenciários (a)	19.572	9.742	19.572	24.959
Outros	351	286	351	302
	73.540	26.906	73.540	64.913
Passivo circulante	55.921	18.299	55.921	42.265
Passivo não circulante	17.619	8.607	17.619	22.648
	73.540	26.906	73.540	64.913

A Companhia optou por aderir ao Programa Especial de Regularização Tributária (PERT) para liquidar a dívida previdenciária, no valor total de R$ 26.816, a ser paga em 145 parcelas mensais até dezembro de 2030, com saldo remanescente de R$ 24.959 em 2018 e R$ 19.572 em 2019, com base na taxa de juros SELIC (a principal taxa básica do Banco Central do Brasil)

A Companhia está adimplente com as obrigações previstas na legislação do PERT (Lei nº 13.496 de 24/10/2017).

18. Obrigações tributárias

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Impostos federais a recolher (a)	25.054	2.767	25.070	11.014
Impostos estaduais a recolher (b)	31.583	19.216	31.583	21.566
Impostos municipais a recolher	424	84	424	98
Parcelamentos fiscais (c)	19.945	6.285	19.945	38.838
	77.006	28.352	77.022	71.516
Passivo circulante	35.120	4.590	35.136	19.714
Passivo não circulante	41.886	23.762	41.886	51.802
	77.006	28.352	77.022	71.516

(a) Refere-se principalmente ao Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição Social sobre Receitas (COFINS). A variação em relação ao período comparativo refere-se, substancialmente, ao prêmio do imposto sobre o plano de opção de compra de ações ("SOP") gerado em 2019 e pago em 2020;

(b) Refere-se ao ICMS, que é segregado em curto e longo prazo, devido ao benefício fiscal concedido pelo Governo (Programa Paraná Competitivo) que prorroga o prazo de pagamento;

(c) A Companhia optou por aderir ao PERT para liquidar as dívidas de impostos, contribuições federais e impostos municipais, no valor total de R$ 34.783, a serem pagas em 145 parcelas mensais até dezembro de 2030, com saldo remanescente de R$ 38.838 em 2018 e R$ 19.945 em 2019, com base na taxa de juros SELIC (a principal taxa básica do Banco Central do Brasil).

19. Receita diferida

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Receita de *allowance (a)*	1.669	1.539	1.669	2.766
Receita de *up front (b)*	6.065	5.361	6.065	5.361
Subvenção governamental (c)	19.239	20.186	19.239	20.186
Outros	4	41	4	41
	26.977	27.127	26.977	28.354
Passivo circulante	8.302	6.158	8.302	6.618
Passivo não circulante	18.675	20.969	18.675	21.736
	26.977	27.127	26.977	28.354

a) Referente ao bônus recebido pela Companhia pela abertura de novos restaurantes em determinado local ou empreendimento. Tal receita é diferida e reconhecida ao longo do tempo de contrato, geralmente 5 anos a duração destes contratos.

b) Taxa de exclusividade que alguns fornecedores pagam ao Grupo Madero por vender preferencialmente determinados produtos nos restaurantes. Essa receita é diferida e reconhecida ao longo do contrato, geralmente 4 anos.

c) São subvenções governamentais para aquisição de terrenos mediante cumprimento de obrigações de investimentos exigidos. São registrados como redutores de despesas ao longo da vida útil do bem construído (planta fabril) que é liquidado em 56 anos.

20. Provisão para contingências

A Companhia e suas controladas são parte em ações judiciais e processos administrativos em tramitação perante tribunais e órgãos governamentais, decorrentes do curso normal das suas operações, envolvendo matéria tributária, trabalhista e cível. A Companhia constituiu provisão para contingências prováveis em montante considerado suficiente para cobrir as perdas esperadas com as ações em curso:

Controladora	01/01/2018	Adições	Baixas	31/12/2018
Fiscais	7.209	576	-	7.785
Trabalhistas	685	1.024	(1.216)	493
Total	7.894	1.600	(1.216)	8.278

Controladora	31/12/2018	Adições	Baixas	31/12/2019
Fiscais	7.785	223	(109)	7.899
Trabalhistas	493	765	(1.116)	142
Total	8.278	988	(1.225)	8.041

Consolidado	01/01/2018	Adições	Baixas	31/12/2018
Fiscais	7.399	619	-	8.018
Trabalhistas	786	1.021	(1.216)	591
Total	8.185	1.640	(1.216)	8.609

Consolidado	31/12/2018	Adições	Baixas	31/12/2019
Fiscais	8.018	148	(267)	7.899
Trabalhistas	591	784	(1.233)	142
Total	8.609	932	(1.500)	8.041

(a) Os processos tributários que representam perdas prováveis referem-se a discussões relacionadas a tributos federais, substancialmente relacionados ao Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) em operações entre empresas do grupo.

Ações judiciais com possíveis contingências

A Administração, baseada em informações de seus assessores jurídicos, estimou contingências possíveis no montante de R$ 70.640 em 31 de dezembro de 2019 (R$ 55.645 em 31 de dezembro de 2018).

Controladora e consolidado	31/12/2019	31/12/2018
Fiscais (a)	62.533	47.685

Trabalhistas (b)	3.533	3.533
Civeis (c)	4.544	4.427
	70.610	55.645

As contingências classificadas como possíveis referem-se principalmente a:

(a) Impostos e contribuições sobre suas operações de períodos anteriores, em relação à forma como seu modelo societário foi estruturado. A administração efetuou as operações de acordo com a legislação, porém pode ocasionar a possibilidade de divergência de interpretação quanto ao tratamento tributário e previdenciário, pelo que a contingência foi avaliada como possível;

(b) A Companhia e suas controladas são partes em processos trabalhistas e com base nas informações de seus assessores jurídicos estima o montante total de R$ 3.533 como contingência possível;

(c) Cível – a Controladoria Geral da União ("CGU") instaurou o processo administrativo de responsabilização (PAR) nº 00190.105384/2018-01 em 29 de maio de 2018 para avaliar e determinar possíveis responsabilizações administrativas da Companhia em relação à Operação Carne Fraca, que identificou esquema de corrupção nas Superintendências Regionais do Ministério da Pesca e Agricultura do Estado do Paraná - MAPA, Minas Gerais e Goiás envolvendo empresas do ramo de alimentos.
No âmbito do referido processo, a Comissão de Processo Administrativo de Responsabilização (CPAR) apontou a existência de indícios de concessão de vantagens indevidas à fiscais do MAPA, atuantes em Balsa Nova-PR e Ponta Grossa-PR, o que teria evitado a paralização das atividades comerciais da Companhia.

Com isso, foi recomendada a aplicação de multa no valor de R$ 4.427, em função de a Companhia ter supostamente, dado diretamente vantagem indevida a agente público. A aplicação da multa está sendo avaliada pelo Ministro da transparência e Controladoria Geral da União e poderá ser majorada, reduzida ou até mesmo afastada.

Os assessores jurídicos externos da Companhia afirmaram existir risco possível de que a Companhia seja condenada a pagar o referido valor de multa no âmbito do processo administrativo promovido pelo CGU. O processo é de natureza administrativa, e não há risco de que a Companhia responda a processo penal.

A Companhia entende que eventual condenação no PAR não deverá gerar efeito material adverso na Companhia, nos seus resultados e fluxos de caixa futuros.

21. Outras obrigações

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Reembolso de Despesas -	-	-	-	2.745
Aquisição de unidades (a)	24.762	20.259	24.762	8.161
Aquisição de ativos (b)	1.743		1.743	12.098
Provisões	5.912	2.107	5.912	3.716
Non-Compete agreement (c)	14.932	21.714	14.932	21.714
Outros	2.269	22.239	2.269	6.243
	49.618	66.319	49.618	54.678
Passivo circulante	29.989	21.602	29.989	26.300
Passivo não circulante	19.629	44.717	19.629	28.378
	49.618	66.319	49.618	54.678

(a) Esses valores referem-se a despesas incorridas na construção dos Restaurantes Madero Interior SP Ltda. (unidade Madero Bauru), Restaurante Madero Rio de Janeiro (unidade Madero Rio Leblon) que foram pagas por parceiros de negócios e estão sendo reembolsadas pela Companhia.

(b) Estes valores referem-se à obrigação oriunda da aquisição das unidades: Madero Flamboyant, Madero Eldorado, Madero Itaim, Madero Florianópolis, Madero São José dos Pinhais, Madero Blumenau, Madero BC, Madero BC Shopping e Madero Itapema.

(c) Contrato de não concorrência no valor total de R $ 29.500 e vigência de cinco anos (de 2 de fevereiro de 2018 a 27 de fevereiro de 2023) com ex-Diretor (tratado como parte relacionada até 2 de fevereiro de 2018, vide nota 6.

22. Patrimônio líquido

Capital social

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia tem capital social subscrito e integralizado pelos sócios na quantia de 29.953.427 ações ordinárias sem valor nominal, no total de R$ 722.964 (setecentos e vinte e dois milhões, novecentos e sessenta e quatro mil reais).

	Número de ações (milhares)	Capital
Em 31 de dezembro de 2017	22,964	22.964
Em 31 de dezembro de 2018	22.964	22.964
Aumento de capital	6.989	700.000
Em 31 de dezembro de 2019	29.953	722.964

Todas as ações emitidas estão totalmente integralizadas em 31 de dezembro de 2019. A Companhia possui apenas uma classe de ações ordinárias.

Durante o ano de 2019, o Fundo Madrid adquiriu 6.989 ações da companhia representando uma participação mínima de 23,3% pelo montante de R$ 700.000, que foi pago em três parcelas da seguinte forma: R$ 180.000 em março de 2019, R$ 470.000 em agosto de 2019 e R$ 50.000 em novembro de 2019. O acordo deu direito ao investidor um bônus em ações adicionais, condicionadas aos resultados operacionais da Companhia no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019.

A obrigação da Companhia de emitir um número variável de ações para o Fundo Madrid com base nos resultados operacionais reais para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, de acordo com o IAS 32, é um passivo constituído mensurado a valor justo até a sua liquidação. As alterações subsequentes no valor justo do componente do passivo até a data da liquidação final, ocorrida no exercício findo em 31 dezembro de 2019, gerou um ganho de R$ 834 que foi reconhecido no resultado financeiro deste período.

Com base no resultado operacional da Companhia para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019, a participação final do Fundo Madrid é de 27,61% e em 31 de dezembro de 2019 a Companhia reclassificou o passivo anteriormente reconhecido como componente do passivo para o patrimônio líquido (reserva de capital).

O investimento feito pela Madrid inclui certas garantias em caso de descumprimento ou conflitos em relação ao Acordo de Acionistas, relacionado a investigação em andamento iniciada em 2016 pela Polícia Federal Brasileira em Curitiba, do nosso acionista controlador, como o direito de um bônus de subscrição de até 10% das ações emitidas e em circulação da Madero a serem transferidas para Madrid das ações detidas pelo acionista controlador em caso de qualquer descumprimento ou conflito.

Acreditamos que a probabilidade de responsabilidade criminal para nosso acionista controlador é remota.

Prejuízo por ação

(a) O lucro (prejuízo) básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro atribuível aos acionistas da Companhia, pela quantidade média ponderada de ações ordinárias emitidas durante o período.

(b) O lucro (prejuízo) diluído por ação é calculado mediante o ajuste da quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação, para presumir a conversão de todas as ações ordinárias potenciais diluídas pelas opções de compra de ações exercíveis.

(c) A quantidade de ações calculadas, conforme descrito anteriormente, é comparada com a quantidade de ações emitidas, pressupondo-se o exercício das opções de compra das ações.

Lucro básico por ação	Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018
Numerador		
Prejuízo atribuível aos acionistas	(30.343)	(113.911)
Denominador		
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)	28.824	28.824
Prejuízo básico por ação (em reais)	(1,05)	(4,96)

Lucro diluído por ação:

	Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018
Numerador		
Prejuízo atribuível aos acionistas	(30.343)	(113.911)
Denominador		
Número médio ponderado de ações ordinárias em circulação (em milhares de ações)	28.824	22.964
Efeito da diluição	-	
Número de ações ordinárias em circulação ajustado de acordo com o efeito de diluição (em milhares de ações)	28.824	
Lucro / (prejuízo) diluido por ação (em reais)	(1,05)	(4,96)

A tabela a seguir apresenta a média ponderada das ações potenciais e as respectivas despesas financeiras relacionadas a elas que são excluídas do cálculo do lucro líquido diluído (prejuízo) por ação ordinária para os períodos apresentados porque sua inclusão teria um efeito anti-dilutivo:

Numerador	2019	2018
Despesa de juros sobre a dívida conversível (líquida de impostos)	(79.536)	(84.989)
Denominador		
Conversão presumida de dívida conversível	8.282	17.525
Acordo de Madrid (ver nota 26)	1.485	
Plano de opções	116	
Número médio ponderado de ações ordinárias para lucro diluído por ação (em milhares)	9.883	17.527

23. Remuneração baseada em ações

23.1 Ações restritas

23.1.1 Prêmio executivo de 2017

Em 29 de setembro de 2017, a Companhia emitiu 1.951.965 ações (equivalente a 8,5% de participação) por um valor agregado em dinheiro de R$ 1.952 (R$ 1,00 por ação) para alguns dos executivos da Companhia (o "Prêmio Executivo de 2017"). Em conexão com o Prêmio Executivo de 2017, cada um dos executivos celebrou um acordo com o acionista controlador da Companhia, que principalmente (i) prevê que as ações restritas sejam adquiridas parcialmente (50%) imediatamente após a consumação de uma oferta pública inicial ("IPO") das ações da Companhia e continuar a adquirir em tranches (10%) em cada aniversário do IPO daí em diante e (ii) prevê certos direitos de compra e venda por e entre o acionista controlador da Companhia e os executivos com base na estimativa valor das ações utilizando um múltiplo do EBITDA, que é aplicado em tranches iguais anualmente ao longo de um período de 10 anos. O valor justo estimado do prêmio executivo de 2017 na data da concessão foi de aproximadamente R$ 36.689. A despesa está sendo reconhecida em uma base de aquisição gradual ao longo do cronograma de aquisição de 10 anos. Para cada um dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 2018, a despesa de compensação foi de aproximadamente R$ 5,9 milhões e R$ 8,8 milhões, respectivamente.

23.1.2 JOA Investimentos S.A.

Em 29 de setembro de 2017, a Companhia emitiu 137.786 ações (equivalente a 0,6% de participação) por R$ 137 (R$ 1,00 por ação) à JOA Investimentos S.A. ("JOA") ("JOA prêmio 2017"). Em 2 de janeiro de 2019, a JOA adquiriu 91.857 ações adicionais (equivalentes a 0,4% de participação) diretamente do acionista controlador da Companhia por R$ 92 (R$ 1,00 por ação) (o "Prêmio JOA 2019"). A JOA firmou um acordo com o acionista controlador da Companhia, que autoriza a JOA a negociar as ações restritas com o acionista controlador da Companhia, com base em valores pré-estabelecidos, no aniversário de um ano da data da concessão, e valor fixo mais juros a partir de então. Após três anos ou a ocorrência de um IPO, a JOA tem o direito de vender suas ações restritas, em vez de exercer sua opção de venda.

O valor justo estimado do Prêmio JOA 2017, que foi reconhecido de forma proporcional ao seu período de aquisição inicial (de 29 de setembro de 2017 a 29 de setembro de 2018), de R$ 6.529 e o valor justo estimado do prêmio JOA 2019, que foi reconhecido no período de aquisição inicial (de 2 de janeiro de 2019 a 2 de janeiro de 2020) foi de R$ 6.575. Para cada um dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 e 2019, as despesas de remuneração foram de R$ 4.861 e R$ 6.557, respectivamente.

24. Stock options

Em 17 de outubro de 2019, a Companhia criou o plano de opções de ações com o objetivo de reter e atrair mão de obra qualificada, que contribuirá efetivamente para o melhor desempenho da Companhia. O plano contém 3 tipos de remuneração baseada em ações com valor justo estimado de cada uma (determinado usando o modelo *Black & Scholes*), conforme resumido abaixo:

	Plano 1	Plano 2	Plano 3
Preço de exercício	R$ 1,00	R$ 1,00	R$ 98,42
Estimativa de valor justo	R$ 81,63	R$ 81,63	R$ 98,42
Data inicial de exercício	30/06/2021	30/06/2021	30/06/2021
Regras do período de aquisição	25% no IPO (*) e 25% a cada aniversário.	25% no IPO (*) e 25% a cada aniversário.	20% no IPO (*) e 20% a cada aniversário.
Liquidação em caixa	Os beneficiários tem direito a indenização por rescisão se deixarem a Cia antes do IPO.(**)	Não se aplica.	Não se aplica.
Estimativa de valor justo das opções	R$ 80,87	R$ 80,87	R$ 41,13
Opções outorgadas	374.420	131.799	59.907
Estimativa de valor justo dos planos	R$ 30.278	R$ 10.658	R$ 2.464

(*) As ações adquiridas só podem ser vendidas após 6 meses;

(**) As indenizações por rescisão são calculadas utilizando múltiplo de EBITDA escalonado em até 9 anos. O direito à indenização se encerra após a conclusão de um "IPO".

Uma vez que a oferta pública de abertura de capital seja considerada provável, os custos para todos os planos serão reconhecidos com base no prazo de aquisição de cada lote de opções. Para cada um dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019, não há despesas de remuneração relacionadas aos planos 2 ou 3 refletidas nas demonstrações financeiras da Companhia, pois a probabilidade de ocorrência de uma oferta pública de abertura de capital ("IPO") não era considerada provável em 31 de dezembro de 2019. No Plano 1, a Companhia registrou uma provisão (e despesa de remuneração) com base na obrigação contratual para rescisão, que é de R$ 2.726 em 31 de dezembro de 2019.

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia tinha despesa de compensação não reconhecida de R$ 52,7 milhões. Se a realização de um IPO fosse considerada provável em 31 de dezembro de 2019, aproximadamente R$ 12,2 milhões teriam sido reconhecidos como despesa de compensação imediatamente e aproximadamente R$ 12,3 milhões, R$ 12,5 milhões, R$ 12,7 milhões e R$ 2,9 milhões seriam reconhecidos em cada um dos anos findos em 31 de dezembro de 2020, 2021, 2022 e 2023.

25. Receita operacional líquida

Segue abaixo a conciliação entre a receita bruta e a receita apresentada na demonstração de resultado do exercício:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Receita com venda de produtos	771.451	273.501	1.013.369	834.424
Receita de prestação de serviços	8.626	6.208	9.274	6.480
Receita operacional bruta	780.077	279.709	1.022.643	840.904
Impostos e contribuições	(95.051)	(46.184)	(115.724)	(96.773)
Devoluções e abatimentos	(12.865)	(1.885)	(17.983)	(14.286)
	672.161	231.640	888.936	729.856

25.1 Receita com venda de produtos

Refere-se à transferência de mercadorias para franqueados, filiais e consumidores finais, onde essas vendas são reconhecidas na medida em que a Companhia satisfaz a obrigação de desempenho.

25.2 Receita com prestação de serviços

Refere-se ao recebimento de royalties, taxa administrativa e publicidade de franquias, sendo pago de acordo com o percentual abaixo do volume de faturamento, conforme estabelecido no contrato.

a) Royalties: 6% no faturamento;
b) Publicidade: 4% no faturamento;
c) Taxa administrativa: 5% no faturamento;

25.3 Impostos e contribuições e devoluções e abatimentos

Refere-se a deduções fiscais cobradas sobre vendas e serviços prestados, bem como todas as devoluções e descontos incorridos no período.

26. Custos e despesas por natureza

A Companhia apresenta a demonstração do resultado utilizando uma classificação das despesas baseada na sua função. As informações sobre a natureza dessas despesas reconhecidas na demonstração do resultado são apresentadas a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Matéria prima	(186.921)	(118.452)	(213.404)	(177.993)
Mão de obra	(10.998)	(7.098)	(10.998)	(7.098)
Energia elétrica	(2.922)	(1.994)	(2.922)	(1.994)
Outros custos	(49.821)	(28.174)	(43.992)	(32.646)
Depreciação e amortização	(10.835)	(7.990)	(10.835)	(8.563)
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(261.497)	(163.708)	(282.151)	(228.294)
Marketing	(20.983)	(5.432)	(21.358)	(19.438)
Mão de Obra	(113.537)	(10.606)	(160.801)	(133.895)
Ocupação	(4.419)	(3.737)	(23.670)	(45.454)
Utilidade	(24.031)	(1.635)	(34.537)	(24.687)
Utensilios e materiais de limpeza	(9.912)	(1.692)	(14.012)	(15.454)
Outros gastos	(38.714)	(6.880)	(46.803)	(40.368)
Depreciação e amortização	(74.155)	(7.381)	(83.082)	(23.660)
Pré operacional (a)	(26.952)	(20.449)	(27.048)	(27.283)
Despesas com restaurantes e vendas	(312.703)	(57.812)	(411.311)	(330.239)
Gastos com pessoal	(39.829)	(9.579)	(69.105)	(45.698)
Ocupação e utilidades	(2.248)	(303)	(3.403)	(1.487)
Gastos gerais e adm	(5.268)	(32)	(5.377)	(7.322)
Outros gastos	(1.698)	(16)	(1.999)	490
Depreciação e amortização	(12.751)	(2.407)	(13.071)	(13.805)
Distribuição para partes relacionadas (b)	-	-	(78.869)	(61.338)
Despesas gerais e administrativas	(61.794)	(12.336)	(171.824)	(129.160)

(a) A Companhia registra nas despesas com vendas as despesas dos restaurantes que compreendem: gastos com funcionários, gastos com material de consumo e demais gastos de utilidades.
(b) Conforme pagamentos informados na Nota 6 (g).

27. Outras Receitas (despesas) operacionais líquidas

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Outras despesas operacionais				
Custo na alienação de ativo imobilizado	(22.899)	(6.335)	(28.992)	(6.308)
Auto de inflação - IRPJ (a)	-	-	-	(4.050)
Outros	(546)	-	(758)	(401)
	(23.445)	(6.335)	(29.750)	(10.759)
Outras receitas operacionais				
Receita na alienação de ativo imobilizado	17.620	5.598	19.957	4.396
Apropriação de *up front*	3.955	3.429	4.300	3.429
Deságio em investimentos	-	2.218	-	2.218
Outros	74	1.439	1.973	1.804
	21.649	12.684	26.230	11.847
Outras receitas e despesas operacionais, líquidas	(1.796)	6.349	(3.520)	1.088

a) Refere-se a auto de infração lavrado em 2018 sobre Imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro líquido (CSLL) e imposto de renda retido na fonte (IRRF).

28. Resultado financeiro

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Despesas financeiras				
Juros sobre financiamentos	(86.277)	(902.802)	(86.402)	(93.550)
Atualização monetária dos impostos	(2.232)	(7.957)	(3.090)	(12.411)
Encargos sobre debentures	(9.712)	(17.840)	(9.712)	(17.840)
Custo de antecipação de recebíveis	(886)	(116)	(1.418)	(1.342)
Encargos sobre passivos de arrendamento	(23.248)		(23.248)	
Outras despesas	(2.665)	(866)	(2.736)	(6.586)
	(125.020)	(119.581)	(126.607)	(131.729)
Receitas financeiras				
Descontos e bonificações obtidas	298	316	309	458
Receita de aplicações financeiras	4.641	812	4.643	815
	4.939	1.128	4.952	1.273
Resultado financeiro líquido	(120.081)	(118.453)	(121.655)	(130.456)

29. Imposto de renda e contribuição social (consolidado)

O imposto de renda e contribuição social correntes e diferidos são calculados conforme demonstrado abaixo:

	31/12/2019	31/12/2018
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	(101.525)	(87.217)
Despesa de imposto de renda e contribuição social à alíquota nominal do imposto federal brasileira - 34%	34.519	29.654
Dividendos a partes relacionadas	(26.734)	(18.522)
Despesas não dedutíveis para fins fiscais	(4.084)	(1.436)
Transferências de prejuízos fiscais (prejuízos fiscais não reconhecidos) (a)	62.482	(28.909)
Diferença do regime tributário	8.764	(2.756)
	40.428	(51.624)
Benefício de receita (despesa) de imposto de renda e contribuição social, conforme relatado	74.947	(21.970)
Taxa efetiva	(73,8%)	25,2%
Imposto de renda e contribuição social corrente	(9.537)	(21.970)
Imposto de renda e contribuição social diferido	84.484	

(a) A Companhia possui prejuízos fiscais a compensar pelos quais nenhum ativo fiscal diferido havia sido reconhecido nos períodos anteriores a 2019 com base em estimativas futuras de receita contábil antes dos impostos na época.

30. Gerenciamento de riscos e instrumentos financeiros

Instrumentos financeiros por categoria

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
	Custo amortizado	Custo amortizado	Custo amortizado	Custo amortizado
Ativo				
Caixa e equivalentes de caixa	96.660	37.474	96.718	48.772
Aplicações financeiras	-	2500	-	2500
Contas a receber de clientes	58.404	11.890	58.458	30.127
	155.064	51.864	155.176	81.399
Passivo				
Contas a pagar	(79.930)	(50.813)	(79.930)	(79.930)
Empréstimos e financiamentos	(351.264)	(525.308)	(351.264)	(525.308)
Obrigações de seguridade social (a)	(19.572)	(9.472)	(19.572)	(24.959)
Obrigações fiscais (a)	(19.945)	(24.047)	(19.945)	(49.840)
Outras obrigações (b)	(35.190)	(47.016)	(35.190)	(50.642)
Arrendamentos	(515.492)	-	(515.492)	-
	(1.021.393)	(656.656)	(1.021.393)	(730.679)

(a) Compreende o valor dos impostos a pagar parcelado.
(b) Compreende o valor de aquisição de ativos, aquisição de novas unidades e acordo de não concorrência.

Os instrumentos financeiros reconhecidos nessas demonstrações financeiras intermediárias condensadas ao custo amortizado são substancialmente semelhantes ao seu valor justo. No entanto, por não possuírem mercado ativo, poderiam ocorrer variações no caso de Madero decidir por liquidar ou realizá-los antecipadamente.

30.1 Gerenciamento de riscos

A Companhia participa de operações envolvendo instrumentos financeiros, todos registrados em contas patrimoniais, que se destinam a atender as suas necessidades operacionais, bem como a reduzir a exposição a riscos financeiros aos quais a Companhia entende que está exposta, de acordo com sua natureza dos negócios e estrutura operacional.

A administração desses riscos é efetuada por meio da definição de estratégias elaboradas e aprovadas pela administração da Companhia, atreladas ao estabelecimento de sistemas de controles e determinação de limite de posições. Não são realizadas operações envolvendo instrumentos financeiros com finalidade especulativa.

Os riscos da Companhia são descritos a seguir:

(i) Risco de mercado

Decorre da possibilidade de oscilação dos preços de mercado dos insumos utilizados no processo de produção, principalmente de carnes. Essas oscilações de preços podem provocar alterações substanciais nos custos da Companhia, não sendo possível à empresa assegurar possibilidade de repasse, parcial ou mesmo total, desses custos no preço de venda de seus produtos. Para mitigar esses riscos, a Companhia gerencia os estoques pela formação de estoques reguladores destas matérias-primas.

(ii) Risco operacional

Risco operacional são riscos de prejuízos diretos ou indiretos decorrentes de uma variedade de causas associadas a processos, pessoal, tecnologias e infraestrutura da Companhia e de fatores externos, como riscos de mercado e liquidez, assim como aqueles decorrentes de exigências legais e regulatórias e de padrões geralmente aceitos de comportamento empresarial. Riscos operacionais surgem de todas as operações da Companhia.

O objetivo da Companhia é administrar o risco operacional para evitar a ocorrência de prejuízos financeiros e danos à reputação da Companhia e buscar eficácia de custos e para evitar procedimentos de controle que restrinjam iniciativa e criatividade.

A principal responsabilidade para o desenvolvimento e implementação de controles para tratar os riscos operacionais é atribuída à alta administração. A responsabilidade é apoiada pelo desenvolvimento de padrões de gerenciamento da Companhia para administração de riscos operacionais.

(iii) Risco de liquidez

A responsabilidade final pelo gerenciamento do risco de liquidez é da Companhia, que avalia necessidades de captação e gestão de liquidez no curto, médio e longo prazo. A Companhia gerencia o risco de liquidez mantendo adequadas reservas, linhas de crédito bancárias e linhas de crédito para captação de empréstimos que julgue adequados, através do monitoramento contínuo dos fluxos de caixa previstos e reais, e pela combinação dos perfis de vencimento dos ativos e passivos financeiros.

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia e suas controladas apresentavam capital circulante negativo de R$ 150.767. Este fato está relacionado principalmente às características de operação do Grupo, bem como ao maior nível de investimentos realizados em novos restaurantes. Na data deste relatório, a geração de caixa operacional estimada para os próximos 12 meses e as novas linhas de crédito obtidas não serão suficientes para atender aos compromissos de curto prazo existentes, porém a Companhia e suas controladas continuarão discutindo com os bancos parceiros o adiamento dos empréstimos existentes e obter novas linhas de crédito quando necessário para suportar a operação.

(iv) Análise de sensibilidade

Apresentamos a seguir os impactos possíveis por variações na taxa de juros atrelada aos ativos e passivos financeiros do Grupo, levando em consideração projeção de 12 meses. A Administração entende que o cenário provável é aumento na taxa de juros CDI em 15%. Os demais fatores de risco foram considerados irrelevantes para o resultado de instrumentos financeiros

	Fator de risco	31/12/2019	Taxa	Provável	+25%	+50%	-25%	-50%
Empréstimos e financiamentos	Alta no CDI	351.264	4,50 %	18.178	19.759	23.710	11.855	7.903
Passivo de arrendamento	Alta no IGPM	515.492	4,18 %	24.780	26.934	32.321	16.161	10.774

(v) Risco de taxas de juros

É o risco de que alterações nos preços de mercado como taxa de juros, afetem a receita ou o valor de seus instrumentos financeiros. A política da Companhia é minimizar a sua exposição ao risco de mercado, buscando diversificar a aplicação de seus recursos em termos de taxas pós-fixadas.

As operações de empréstimos e financiamento da Companhia estão representadas basicamente por operações de Finame, Proger e Cartão BNDES e capital de giro. Os encargos financeiros praticados nestas operações se assemelham aos usualmente praticados no mercado.

(vi) Risco de crédito

Risco de crédito é o risco de perda financeira para a Companhia caso um cliente ou contraparte de um instrumento financeiro falhe em cumprir com suas obrigações contratuais e advém principalmente de contas a receber de clientes da Companhia. Os valores contábeis de ativos financeiros e ativos de contratos representam a exposição máxima de crédito. As vendas para clientes de varejo devem ser liquidadas em dinheiro ou usando os principais cartões de crédito, reduzindo o risco de crédito. Não há concentração significativa de risco de crédito, seja pela exposição a clientes individuais, setores específicos da indústria e / ou regiões.

(vii) Gestão de capital

O objetivo da Companhia ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Companhia para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de proporcionar a melhor gestão de caixa, de forma obter o menor custo de captação de recursos na combinação de capital próprio ou capital de terceiros.

A Companhia monitora o capital com base no índice de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos, subtraído o montante de caixa e equivalentes de caixa.

Os índices de alavancagem financeira em 31 de dezembro de 2019 e de 31 de dezembro de 2018 eram os seguintes:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Empréstimos	351.264	525.308	351.264	525.645
Menos - Caixa e equivalentes de caixa	96.660	37.474	96.718	48.772
Menos – Aplicações financeiras	-	2.500	-	2.500
Dívida líquida	254.604	485.334	254.546	474.373
Patrimônio líquido	501.670	(183.327)	501.672	(176.680)
Coeficiente/relação de dívida líquida/patrimônio líquido	0,51	N.A	0,51	N.A

30.2 Tabelas do risco de liquidez

As tabelas a seguir mostram em detalhes o prazo de vencimento contratual restante dos passivos e ativos financeiros não derivativos da Companhia e os prazos de amortização contratuais. As tabelas foram elaboradas de acordo com os fluxos de caixa não descontados dos passivos financeiros com base na data mais próxima em que a Companhia deve quitar as respectivas obrigações. As tabelas incluem os fluxos de caixa dos juros e do principal.

Em 31 de dezembro de 2019

	Menos de um ano	Um a dois anos	Dois a três anos	Três a quatro anos	Acima de cinco anos	Total
Fornecedores	79.930					79.930
Empréstimos e financiamentos	112.501	26.332	94.609	89.486	84.362	407.290
Obrigações sociais	2.016	2.141	2.268	2.415	18.475	27.315
Obrigações tributárias	2.050	2.183	2.325	2.476	18.733	27.767
Passivos de arrendamento	69.005	67.487	74.896	68.151	563.321	847.136
Outras obrigações	19.338	17.827	2.667	-	-	39.832
	284.840	115.970	176.765	162.528	684.891	1.401.503

31. Seguros

A Companhia tem por política contratar cobertura de seguros para os bens sujeitos a riscos, por montantes considerados pela administração como suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza de sua atividade. A Companhia realiza o gerenciamento de riscos com o objetivo de delimitar potenciais riscos e sinistros, buscando no mercado coberturas compatíveis com seu porte e operações, sendo a cobertura de seguros consistentes com as outras empresas de dimensões semelhantes operando no setor.

As premissas de riscos adotadas, dada a sua natureza, não fazem parte do escopo de uma auditoria das demonstrações financeiras, consequentemente não foram examinadas pelos nossos auditores independentes.

A composição das coberturas contratadas pela Companhia segue abaixo:

a) Cozinha central (indústria)

Modalidade	Valor da Cobertura
Incêndio, explosão, fumaça e queda	150.000
Lucros cessantes	10.000
Vendaval sem impacto de veículos	3.000
Contaminação Deter. Merc. Ambiente frigorifico	1.000
Perda de aluguel	600
Danos elétricos	500
Responsabilidade civil	500
Equipamentos estacionários	500
Equipamentos eletrônicos	30
Equipamentos cinematográficos	30
Quebra de vidros	10

b) Restaurantes:

Coberturas	R$
Cobertura Básica – Incêndio (inclusive resultantes de tumultos) / Queda de Raio e Explosão de Qualquer Natureza	466.560
Lucros cessantes (Lucro Bruto) decorrentes de Incêndio (inclusive resultantes de tumultos) / Queda de Raio e Explosão de Qualquer Natureza – PI = 6 meses	79.600
Impacto de Veículos Terrestres e Queda De Aeronaves ou quaisquer outros engenhos aéreos ou espaciais	30.500
Derrame de Sprinklers / Hidrantes	15.200
Lucros cessantes - Extensão de Cobertura a Fornecedores ou Compradores (Especificados) ** – PI = 6 meses	10.000
Vendaval, furacão, ciclone, tornado, granizo e fumaça	6.850
Contaminação de mercadorias em ambientes frigorificados	6.840
Responsabilidade civil - Operações	5.088
Perda e pagamento de aluguel PI 6 meses	4.720
Danos elétricos	4.620
Responsabilidade civil - Empregador	4.200
Vazamento de tanques ou tubulações	4.020
Equipamentos eletrônicos com roubo	2.800
Anúncios Luminosos	2.623
Vidros	750
Roubo de valores nas dependências do segurado	340
Responsabilidade civil garagista (Colisão, incêndio e roubo) – Colisão apenas para os locais que possuem Valet	300

* Limite máximo de indenização

32. Transações não envolvendo caixa

A Companhia realizou operações que não impactaram no caixa, provenientes de atividades de investimento e, portanto, não foram refletidas nas demonstrações de fluxo de caixa.

Na Controladora e no Consolidado da Companhia as transações somaram no período findo 31 de dezembro de 2019 são como seguem:

- Aquisição de ativo imobilizado via financiamentos no montante de R$ 30.215 para Controladora e Consolidado;
- Aquisição de ativo imobilizado via parcelamento com fornecedores no montante de R$ 23.872 para Controladora e Consolidado.

Controladora e consolidado

Transações não caixa	2019	2018
Combinação de negócios	16.385	
Aquisição de ativo imobilizado	54.087	25.728
Non-compete		21.714
IFRS 16 inicial e subsequente reconciliação	500.690	-
	571.162	47.442

33. Informações por segmento

Os segmentos operacionais são relatados de maneira consistente com o relatório interno fornecido ao principal tomador de decisões operacionais. O principal tomador de decisões operacionais, responsável pela alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, é o Conselho de Administração, que também toma as decisões estratégicas do Grupo.

O principal decisor operacional analisou o negócio da Madero, Jeronimo, Outros e da Cozinha Central, conforme acima descrito:

i) Madero: serviço de mesa completo em amplo espaço com cardápio de carnes, hambúrgueres e uma variedade de pratos clássicos brasileiros em ambiente descontraído adequado para negócios e famílias;

ii) Jeronimo: um conceito de fast-casual dining em espaço mais enxuto, com menu focado nos nossos hambúrgueres planos. Jeronimo é um conceito rápido e casual centrado na tecnologia, projetado com foco na demografia milenar. Ele oferece um menu de preços modestos focado em hambúrgueres esmagados e batatas fritas servidos em um ambiente vibrante e conveniente.

iii) Outros: Principalmente relacionados a vendas para as franquias e a operação da "Ecoparada Madero".

A informação corporativa compreende os itens que não podem ser atribuídos aos demais segmentos, nomeadamente os relacionados com a gestão financeira corporativa.

34. Política contábil

O desempenho do segmento é medido com base no EBITDA, uma vez que as despesas financeiras, os impostos líquidos e de renda são administrados dentro do nível corporativo e não são alocados aos segmentos operacionais. O EBITDA para o segmento é definido como o lucro (prejuízo) antes do imposto de renda no período de seis meses ajustado pela depreciação e amortização.

A apresentação dos resultados do segmento e a reconciliação com o lucro líquido (prejuízo) antes do imposto de renda na demonstração do resultado consolidada é a seguinte:

				Exercício encerrado
Em 31 de dezembro de 2019	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita do segmento	751.294	93.560	44.082	888.936
Depreciação e amortização do segmento	(72.881)	(9.546)	(11.610)	(94.038)
EBITDA do segmento	**308.912**	**29.612**	**29.124**	**367.648**
Corporativo e não alocado				(240.529)
Depreciação e amortização				(106.988)
Resultado operacional				(20.130)

				Exercício encerrado
Em 31 de dezembro de 2018	**Madero**	**Jeronimo**	**Outros**	**Total Segmento**
Receita do segmento	674.168	23.674	32.002	729.844
Depreciação e amortização do segmento	(24.037)	(654)	(1.518)	(26.209)
EBITDA do segmento	**216.624**	**4.361**	**42.113**	**263.097**
Corporativo e não alocado (excluindo depreciação e amortização)				(173.831)
Depreciação e amortização				(46.028)
Resultado operacional				43.239

35. Eventos subsequentes

35.1 Empréstimos

Em 21/02/2020 a Companhia estruturou uma operação de capital de giro – 4131 no montante de R$ 160.000, com encargos anuais médios baseados na taxa CDI (Certificado de Depósito Interbancário), mais 1,65% e vencimento para novembro de 2020 e fevereiro de 2021.

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia obteve linha de crédito de R$ 100.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual A.S., garantida pela aplicação de R$ 10.000, correspondente a 10% do valor da dívida em CDBs de emissão do Banco BTG Pactual S.A. e recebíveis de cartão de crédito. A linha de crédito tem juros de 1,10% ao mês e prazo de um ano.

Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior a 2,5:1,0, e a verificação do cumprimento desse *covenant* somente terá início a partir de junho de 2021, em processo de renegociação.

Além disso, em 7 de janeiro de 2021, o vencimento da dívida de R$ 100.000 contraída em agosto de 2020 foi postergado para janeiro de 2022.

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia firmou com o Banco do Brasil SA uma linha de crédito de R$ 150.000 (cédula de crédito bancário ou CCB), garantida por aplicação financeira de R$ 22.500, correspondente a 15% da dívida emitida pelo Banco do Brasil.

Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA inferior a 4,0:1,0 em 2021 e 3,0:1,0 nos demais períodos. A verificação do cumprimento deste convênio somente terá início a partir de dezembro de 2021 e tem prazo de 36 meses. Essa linha de crédito foi utilizada para quitar a dívida de R$ 50.000 contraída em abril de 2020.

Em abril de 2021, a Companhia firmou linha de crédito de R$ 54.000 (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual SA, garantida por um investimento de R$ 5.000 emitido pelo Banco BTG Pactual SA. Esta linha de crédito rende juros de 1,16% ao mês e tem prazo de 14 meses.

35.2 Coronavírus (COVID-19)

Durante março de 2020, uma pandemia global foi declarada pela Organização Mundial da Saúde relacionada ao surto de uma nova cepa de coronavírus ("COVID-19"). A pandemia impactou significativamente as condições econômicas no Brasil, com efeitos adversos acelerados em março e abril de 2020, conforme os governos federal, estadual e local reagiram à crise de saúde pública, criando incertezas significativas na economia brasileira. No interesse da saúde e segurança públicas, os governos estaduais e locais nas jurisdições onde nossos restaurantes estão localizados exigiram o fechamento obrigatório dos restaurantes ou limitações de capacidade ou outras restrições para aqueles que continuaram a operar. No final de março de 2020, fechamos a maioria dos salões em nossos restaurantes e mudamos temporariamente para um modelo operacional apenas “take away” na maioria de nossos restaurantes. Conforme as paralisações obrigatórias e a necessidade de cumprir quarentena entraram em vigor em todo o Brasil, experimentamos uma redução imediata e drástica nos níveis de vendas em comparação com o ano anterior, o que se traduziu em uma queda relevante nas vendas nas mesmas lojas no período de abril a junho de 2020 em comparação ao mesmo período do ano anterior. A partir de junho de 2020, reabrimos gradualmente os salões em nossos restaurantes e, a partir de 31 de julho de 2020, a maioria dos nossos restaurantes funcionava com horário reduzido e com capacidade limitada, e também fechamos definitivamente oito restaurantes, todos os quais estão localizadas no Estado do Paraná. As localizações dos aeroportos brasileiros também diminuíram significativamente, uma vez que as viagens aéreas diminuíram significativamente. Em abril de 2020, também decidimos fechar todos os restaurantes “A Sanduicheria do Junior Durski” e não pretendemos mais explorar ou expandir este conceito. Para melhorar ainda mais nossa liquidez, tomamos as seguintes medidas para reduzir custos:

(i) suspendemos todos os dispêndios de capital não essenciais, incluindo a suspensão de quase todos os dispêndios de capital para projeto e construção de novos restaurantes; (ii) implementou férias obrigatórias e reduções salariais para todos os executivos e para a maioria de nossos funcionários; (iii) dispensou equipes relacionadas à expansão de novos restaurantes; (iv) negociou com proprietários e fornecedores a redução de aluguéis, pagamentos de contratos e obtenção de outras concessões; e (v) realizou reduções significativas nas despesas operacionais e de pessoal em todos os restaurantes.

Apesar dos desafios, alguns sinais positivos começaram a surgir. Desde o ponto mais baixo durante o final de abril de 2020, temos experimentado aumentos constantes nas vendas impulsionados pelo crescimento em nossos próprios canais digitais. No entanto, não podemos garantir o tempo necessário para recuperar totalmente as operações e as vendas aos níveis anteriores à pandemia. À medida que os salões em nossos restaurantes reabrem, embora em uma capacidade restrita e modificada, estamos trabalhando em estreita colaboração com as autoridades locais, diretrizes de saúde e outras agências reguladoras e nossos proprietários durante o processo e seguiremos claramente todo e qualquer distanciamento social e outras restrições e recomendações de segurança. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2019, a Companhia amortizou certos empréstimos que resultaram em uma redução permanente no valor da despesa de juros e, consequentemente, um aumento no valor da receita contábil antes dos impostos para períodos futuros . Como resultado, a Companhia reavaliou a recuperabilidade dos prejuízos fiscais a compensar gerados em períodos anteriores e determinou que todos os ativos fiscais diferidos eram realizáveis com base nas estimativas atuais de receita futura e reduziu a provisão para avaliação de acordo. Durante os seis meses findos em 30 de junho de 2020, como resultado da Covid-19, a Empresa experimentou uma deterioração substancial no desempenho de suas operações subjacentes, o que exigiu um aumento substancial em seus saldos de dívida de longo prazo. Devido ao seu histórico anterior de perdas, combinado com os novos empréstimos (que aliviaram as condições que anteriormente levavam a Companhia a reconhecer seus ativos fiscais diferidos), a Companhia concluiu que não era mais provável que seus ativos fiscais diferidos fossem realizados e, consequentemente, eles foram desreconhecidos durante os seis meses findos em 30 de junho de 2020.

35.3 Operação carne fraca

Em 16 de Outubro de 2020, a CGU (Controladoria Geral da União) concluiu que a Companhia havia efetuado pagamentos indevidos de dinheiro e carne aos fiscais do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e aplicou uma multa de R$ 446 e a Companhia registrou o valor como "Outras Obrigações".
Em sua decisão, a CGU (Controladoria Geral da União) confirmou que a Companhia cooperou com a investigação e comunicou o assunto às autoridades. A multa é inferior a 10% do valor inicialmente recomendado pela CGU (Controladoria Geral da União).
Em 20 de outubro de 2020, apelamos dessa decisão administrativa, que suspendeu os efeitos da condenação enquanto a decisão estiver disponível em nosso website.

* * *

Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras e o Relatório dos Auditores Independentes

Em cumprimento ao artigo 25 da Instrução CVM nº 480/09, os abaixo assinados, Diretores da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, Cará-Cará, CEP 84043-740, inscrita sob o CNPJ/ME Nº 13.783.221/0004-78 ("Companhia"), declaram que:

(i) reviram, discutiram e concordam com as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018; e

(ii) reviram, discutiram e concordam com as opiniões expressas no parecer dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

Ponta Grossa, 30 de julho de 2021.

Luiz Renato Durski Junior
Diretor Presidente

Silvia Emanoele Pereira de Paula
Diretora de Relações com Investidores

Ariel Leonardo Szwarc
Diretor Vice-Presidente Financeiro

FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DA COMPANHIA NOS TERMOS DA INSTRUÇÃO CVM 480

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

Índice

1. Responsáveis Pelo Formulário

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

2. Auditores Independentes

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

3. Informações Financ. Selecionadas

3.1 - Informações Financeiras 7
3.2 - Medições Não Contábeis 8
3.3 - Eventos Subsequentes às Últimas Demonstrações Financeiras 15
3.4 - Política de Destinação Dos Resultados 16
3.5 - Distribuição de Dividendos E Retenção de Lucro Líquido 18
3.6 - Declaração de Dividendos À Conta de Lucros Retidos ou Reservas 19
3.7 - Nível de Endividamento 20
3.8 - Obrigações 21
3.9 - Outras Informações Relevantes 22

4. Fatores de Risco

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco 23
4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado 70
4.3 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos E Relevantes 72
4.4 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos Cujas Partes Contrárias Sejam Administradores, Ex-administradores, Controladores, Ex-controladores ou Investidores 76
4.5 - Processos Sigilosos Relevantes 78
4.6 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Repetitivos ou Conexos, Não Sigilosos E Relevantes em Conjunto 79
4.7 - Outras Contingências Relevantes 80

Índice

4.8 - Regras do País de Origem e do País em Que os Valores Mobiliários Estão Custodiados 81

5. Gerenciamento de Riscos E Controles Internos

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos 82

5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado 87

5.3 - Descrição Dos Controles Internos 88

5.4 - Programa de Integridade 96

5.5 - Alterações significativas 100

5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos 101

6. Histórico do Emissor

6.1 / 6.2 / 6.4 - Constituição do Emissor, Prazo de Duração E Data de Registro na Cvm 102

6.3 - Breve Histórico 103

6.5 - Informações de Pedido de Falência Fundado em Valor Relevante ou de Recuperação Judicial ou Extrajudicial 105

6.6 - Outras Informações Relevantes 106

7. Atividades do Emissor

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas 107

7.1.a - Informações específicas de sociedades de economia mista 121

7.2 - Informações Sobre Segmentos Operacionais 122

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais 123

7.4 - Clientes Responsáveis Por Mais de 10% da Receita Líquida Total 141

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades 142

7.6 - Receitas Relevantes Provenientes do Exterior 150

7.7 - Efeitos da Regulação Estrangeira Nas Atividades 151

7.8 - Políticas Socioambientais 152

7.9 - Outras Informações Relevantes 153

8. Negócios Extraordinários

8.1 - Negócios Extraordinários 154

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

Índice

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

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

9. Ativos Relevantes

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

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

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

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes / 9.1.c - Participações em Sociedades 165

9.2 - Outras Informações Relevantes 166

10. Comentários Dos Diretores

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais 167

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro 185

10.3 - Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras 186

10.4 - Mudanças Significativas Nas Práticas Contábeis - Ressalvas e Ênfases no Parecer do Auditor 187

10.5 - Políticas Contábeis Críticas 189

10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras 191

10.7 - Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras 192

10.8 - Plano de Negócios 193

10.9 - Outros Fatores Com Influência Relevante 194

11. Projeções

11.1 - Projeções Divulgadas E Premissas 195

11.2 - Acompanhamento E Alterações Das Projeções Divulgadas 196

12. Assembléia E Administração

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa 197

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais 206

12.3 - Regras, Políticas E Práticas Relativas ao Conselho de Administração 208

12.4 - Descrição da Cláusula Compromissória Para Resolução de Conflitos Por Meio de Arbitragem 212

Índice

12.5/6 - Composição E Experiência Profissional da Administração E do Conselho Fiscal 213

12.7/8 - Composição Dos Comitês 220

12.9 - Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco Até O 2º Grau Relacionadas A Administradores do Emissor, Controladas E Controladores 222

12.10 - Relações de Subordinação, Prestação de Serviço ou Controle Entre Administradores E Controladas, Controladores E Outros 223

12.11 - Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores 225

12.12 - Outras informações relevantes 226

13. Remuneração Dos Administradores

13.1 - Descrição da Política ou Prática de Remuneração, Inclusive da Diretoria Não Estatutária 229

13.2 - Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal 234

13.3 - Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal 238

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária 240

13.5 - Remuneração Baseada em Ações 249

13.6 - Opções em Aberto 251

13.7 - Opções Exercidas E Ações Entregues 252

13.8 - Precificação Das Ações/opções 253

13.9 - Participações Detidas Por Órgão 255

13.10 - Informações Sobre Planos de Previdência Conferidos Aos Membros do Conselho de Administração E Aos Diretores Estatutários 256

13.11 - Remuneração Individual Máxima, Mínima E Média do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária E do Conselho Fiscal 257

13.12 - Mecanismos de Remuneração ou Indenização Para os Administradores em Caso de Destituição do Cargo ou de Aposentadoria 258

13.13 - Percentual na Remuneração Total Detido Por Administradores E Membros do Conselho Fiscal Que Sejam Partes Relacionadas Aos Controladores 259

13.14 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal, Agrupados Por Órgão, Recebida Por Qualquer Razão Que Não A Função Que Ocupam 260

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 261

13.16 - Outras Informações Relevantes 262

14. Recursos Humanos

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos 263

Índice

14.2 - Alterações Relevantes - Recursos Humanos 265

14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados 266

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos 267

14.5 - Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos 268

15. Controle E Grupo Econômico

15.1 / 15.2 - Posição Acionária 269

15.3 - Distribuição de Capital 272

15.4 - Organograma Dos Acionistas E do Grupo Econômico 273

15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte 274

15.6 - Alterações Relevantes Nas Participações Dos Membros do Grupo de Controle E Administradores do Emissor 281

15.7 - Principais Operações Societárias 282

15.8 - Outras Informações Relevantes - Controle E Grupo Econômico 284

16. Transações Partes Relacionadas

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas 285

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas 287

16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado 288

16.4 - Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas 290

17. Capital Social

17.1 - Informações Sobre O Capital Social 291

17.2 - Aumentos do Capital Social 292

17.3 - Informações Sobre Desdobramentos, Grupamentos E Bonificações de Ações 293

17.4 - Informações Sobre Reduções do Capital Social 294

17.5 - Outras Informações Relevantes 295

18. Valores Mobiliários

18.1 - Direitos Das Ações 296

Índice

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública 297

18.3 - Descrição de Exceções E Cláusulas Suspensivas Relativas A Direitos Patrimoniais ou Políticos Previstos no Estatuto 298

18.4 - Volume de Negociações E Maiores E Menores Cotações Dos Valores Mobiliários Negociados 299

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil 300

18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários 302

18.6 - Mercados Brasileiros em Que Valores Mobiliários São Admitidos À Negociação 303

18.7 - Informação Sobre Classe E Espécie de Valor Mobiliário Admitida À Negociação em Mercados Estrangeiros 304

18.8 - Títulos Emitidos no Exterior 305

18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição 306

18.10 - Destinação de Recursos de Ofertas Públicas 307

18.11 - Ofertas Públicas de Aquisição 308

18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários 309

19. Planos de Recompra/tesouraria

19.1 - Informações Sobre Planos de Recompra de Ações do Emissor 310

19.2 - Movimentação Dos Valores Mobiliários Mantidos em Tesouraria 311

19.3 - Outras Inf. Relev. - Recompra/tesouraria 312

20. Política de Negociação

20.1 - Informações Sobre A Política de Negociação de Valores Mobiliários 313

20.2 - Outras Informações Relevantes 314

21. Política de Divulgação

21.1 - Descrição Das Normas, Regimentos ou Procedimentos Internos Relativos À Divulgação de Informações 315

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas 316

21.3 - Administradores Responsáveis Pela Implementação, Manutenção, Avaliação E Fiscalização da Política de Divulgação de Informações 318

21.4 - Outras Informações Relevantes 319

1.0 - Identificação dos responsáveis

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário	**Luiz Renato Durski Junior**
Cargo do responsável	Diretor Presidente

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário	**Silvia Emanoele Pereira de Paula**
Cargo do responsável	Diretor de Relações com Investidores

1.1 – Declaração do Diretor Presidente

1.1 - Declaração do Diretor Presidente

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ITEM 1 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

LUIZ RENATO DURSKI JUNIOR, brasileiro, casado, portador da cédula de identidade RG nº 1.858.661-4, inscrito no CPF/MF sob o nº 427.369.519-72 com endereço profissional na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Luísa Dariva, nº 40, 22º andar, Campina do Siqueira, CEP 80730-480, na qualidade de Diretor Presidente da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, bairro Cará-Cará, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.783.221/0004-78 ("Companhia"), para fins do item 1 do formulário de referência da Companhia, declara, na data deste formulário de referência, que: (i) reviu o formulário de referência; (ii) todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Instrução CVM nº 480, em especial aos arts. 14 a 19; e (iii) o conjunto de informações nele contido é um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira da Companhia e dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários por ela emitidos.

_____

LUIZ RENATO DURSKI JUNIOR
Diretor Presidente

1.2 - Declaração do Diretor de Relações Com Investidores

1.2 - Declaração do Diretor de Relações com Investidores

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ITEM 1 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

SILVIA EMANOELE PEREIRA DE PAULA, brasileira, divorciada, portadora da cédula de identidade RG nº 27.856.621-2 SSP/SP e inscrita no CPF/MF sob o nº 272.050.138-79, com endereço profissional na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Luísa Dariva, nº 40, 22º andar, Campina do Siqueira, CEP 80730-480, na qualidade de Diretora de Relações com Investidores da **MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**, sociedade por ações, com sede na Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, na Avenida D, nº 433, bairro Cará-Cará, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 13.783.221/0004-78 ("Companhia"), para fins do item 1 do formulário de referência da Companhia, declara, na data deste formulário de referência, que: (i) reviu o formulário de referência; (ii) todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Instrução CVM nº 480, em especial aos arts. 14 a 19; e (iii) o conjunto de informações nele contido é um retrato verdadeiro, preciso e completo da situação econômico-financeira da Companhia e dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários por ela emitidos.

_____

SILVIA EMANOELE PEREIRA DE PAULA
Diretora de Relações com Investidores

1.3 - Declaração do Diretor Presidente/relações Com Investidores

1.3 - Declaração do Diretor Presidente / Relações com Investidores

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

2.1/2.2 - Identificação E Remuneração Dos Auditores

Possui auditor?	SIM
Código CVM	287-9
Tipo auditor	Nacional
Nome/Razão social	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES
CPF/CNPJ	61.562.112/0006-35
Data Início	01/01/2017
Descrição do serviço contratado	Os auditores independentes prestaram os seguintes serviços para a Companhia: (i) auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB); e (iii) revisão das informações financeiras trimestrais individuais e consolidadas referentes aos períodos encerrados em 31 de março de 2021 e 2020 e de 30 de junho de 2021 e 2020, de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 – Demonstração Intermediária e das informações contábeis intermediárias consolidadas de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 – Demonstração Intermediária e com a norma internacional de contabilidade IAS 34 –Interim Financial Reporting, emitida pelo IASB.
Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço	No último exercício social, foram pagos aos auditores independentes como remuneração pelos serviços prestados R$ 1.191.472,30 referente à auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.
Justificativa da substituição	Não houve substituição dos auditores independentes.
Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor	Não houve substituição dos auditores independentes.

Nome responsável técnico	DATA_INICIO_ATUACAO	CPF	Endereço
Carlos Alexandre Peres	01/01/2017	116.814.068-45	Al. Dr. Carlos de Carvalho 417, 10º, Centro, Curitiba, PR, Brasil, CEP 80410-180, Telefone (41) 38831600, e-mail: carlos.peres@pwc.com

553

2.3 - Outras Informações Relevantes

2.3 - Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 2 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

3.1 - Informações Financeiras - Consolidado

(Reais)	Últ. Inf. Contábil (30/06/2021)	Exercício social (31/12/2020)	Exercício social (31/12/2019)	Exercício social (31/12/2018)
Patrimônio Líquido	168.447.000,00	256.935.000,00	501.672.000,00	-176.682.000,00
Ativo Total	2.099.040.000,00	1.897.999.000,00	1.683.556.000,00	638.538.000,00
Rec. Liq./Rec. Intermed. Fin./Prem. Seg. Ganhos	468.617.000,00	795.849.000,00	888.936.000,00	729.844.000,00
Resultado Bruto	310.369.000,00	516.982.000,00	606.785.000,00	501.550.000,00
Resultado Líquido	-90.026.000,00	-248.990.000,00	-26.578.000,00	-109.187.000,00
Número de Ações, Ex-Tesouraria (Unidades)	31.724.641	31.724.641	29.953.427	29.964.294
Valor Patrimonial da Ação (Reais Unidade)	5,310000	8,100000	16,750000	-5,900000
Resultado Básico por Ação	-2,840000	-7,850000	-0,920000	-4,750000
Resultado Diluído por Ação	-2,84	-7,85	-0,92	-4,75

3.2 - Medições Não Contábeis

3.2 - Medições não contábeis

(a) Informar o valor das medições não contábeis

A Companhia divulgou nos últimos três exercícios sociais e no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021 e 2020 as seguintes medições não contábeis:

	Período de seis meses findo em 30 de junho de		Exercício social findo em 31 de dezembro de		
Em milhares de reais, exceto %	2021	2020	2020	2019	2018
EBITDA	**46.298**	**(11.327)**	**43.404**	**127.118**	**89.267**
EBITDA Ajustado	**57.335**	**23.780**	**100.651**	**271.696**	**185.680**
EBITDA Ajustado ex-IFRS 16	**13.134**	**(12.500)**	**31.151**	**222.834**	**185.680**
Margem EBITDA Ajustada ex-IFRS16(1)	**2,8%**	**-3,7%**	**3,9%**	**25,1%**	**25,4%**
EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16)					
Madero	71.381	46.171	138.814	267.867	216.624
Jeronimo	9.226	4.354	12.828	23.723	4.361
Outros	6.649	(4.119)	12.194	28.651	42.113
Margem EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16)					
Madero	22,2%	18,0%	23,7%	35,7%	32,1%
Jeronimo	8,1%	6,9%	8,1%	25,4%	18,4%
Outros	20,4%	-20,2%	24,2%	65,0%	131,6%
RMU (milhares de R$)					
Madero	2.720	2.385	5.318	7.938	7.408
Jeronimo	2.021	2.166	4.423	5.326	5.293
Outros	16.881	564	1.127	4.172	2.777
Dívida Bruta	**989.651**	**n/a**	**704.921**	**351.264**	**525.645**
Dívida Líquida	**913.523**	**n/a**	**652.271**	**254.546**	**474.373**
Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado ex-IFRS16 (nº de vezes)[2]	**16,1x**	**n/a**	**20,9x**	**1,1x**	**2,6x**

(1) Refere-se ao EBITDA Ajustado ex-IFRS dividido pela Receita Líquida
(2) Considera o EBITDA Ajustado ex-IFRS dos últimos 12 meses para o cálculo com data base em 30 de junho de 2021.

EBITDA, EBITDA Ajustado, EBITDA Ajustado ex-IFRS16 e Margem EBITDA Ajustada ex-IFRS16

O EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) sigla em inglês para denominar LAJIDA (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações) é uma medição não contábil elaborada pela Companhia em consonância com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 527, de 4 de outubro de 2012 ("Instrução CVM 527"), conciliada com suas demonstrações financeiras, e consiste no lucro líquido do exercício ou do período, acrescido resultado financeiro líquido, imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido, depreciação e amortização.

O EBITDA não é medida de desempenho financeiro segundo as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, nem pelas Normas Internacionais de Relatório Financeiro – *International Financial Reporting Standards* ("IFRS"), emitidas pelo *International Accounting Standard Board* ("IASB"), não representam o fluxo de caixa para os exercícios apresentados, não devem ser considerados como substitutos para o lucro

3.2 - Medições Não Contábeis

líquido, como indicadores do desempenho operacional ou como substitutos do fluxo de caixa como indicador de liquidez da Companhia, nem como base para distribuição de dividendos. Não possuem um significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

Embora o EBITDA possua um significado padrão, nos termos do artigo 3º, inciso I, da Instrução CVM 527, a Companhia não pode garantir que outras sociedades, inclusive companhias fechadas, adotarão esse significado padrão. Nesse sentido, caso o significado padrão instituído pela Instrução CVM 527 não seja adotado por outras sociedades, o EBITDA divulgado pela Companhia pode não ser comparável ao EBITDA divulgado por outras sociedades.

Para o cálculo de EBITDA Ajustado, a Companhia avalia itens não recorrentes relacionados à sua atividade operacional e expurga seus efeitos neste cálculo. São expurgados do cálculo os itens das seguintes naturezas: (i) Perda ou Ganho na venda de imobilizado; (ii) Despesas pré-operacionais; (iii) Receita Diferida proveniente de Subvenção Governamental; (iv) Distribuição para partes relacionadas; e (v) Plano de compensação baseado em ações somado aos custos com IPO e despesas relacionadas. Para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, o valor de EBITDA Ajustado da Companhia é de R$57,3 milhões, e para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, o EBITDA Ajustado da Companhia é de R$76,8 milhões, R$270,9 milhões e R$175,4 milhões, respectivamente.

Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil (IFRS 16/CPC 06 (R2) emitida pelo IASB e CPC, respectivamente. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou o método retrospectivo modificado. Consequentemente, as informações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2018 e 2017 não foram ajustadas para refletir a adoção do IFRS 16/CPC 06 (R2) e, por isto, algumas informações financeiras não são comparativas com aquelas apresentadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2019 e 2020, e informações trimestrais referentes aos períodos de 6 (seis) meses findos em 30 de junho de 2021 e 2020, 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 juros pela atualização do passivo de arrendamento. Por isso, para o cálculo de EBITDA Ajustado ex-IFRS16, a Companhia acrescenta ao EBITDA Ajustado, os efeitos relacionados à aplicação da norma contábil IFRS16, no que tange às despesas dos alugueis relativos aos ativos de direito de uso. Para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, o valor de EBITDA Ajustado ex-IFRS16 da Companhia é de R$13,1 milhões, e para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, o EBITDA Ajustado da Companhia é de R$31,1 milhões, R$222,0 milhões e R$175,4 milhões, respectivamente. A margem EBITDA Ajustada ex-IFRS16 é calculada pela dividindo-se o EBITDA Ajustado ex-IFRS16 pela Receita Líquida Total da Companhia. A Companhia entende que o EBITDA Ajustado Ex-IFRS16 é a melhor métrica para avaliar o resultado gerado nas suas operações.

EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16) e Margem EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16)

O EBITDA 4-Wall ou EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16) refere-se ao EBITDA Ajustado gerado nos restaurantes, já expurgando os efeitos da aplicação da IFRS16. O EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16) é reportado por segmento: Madero, Jeronimo e Outros. A margem EBITDA 4-Wall ou margem EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16) é calculada dividindo-se o EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16) do segmento pela Receita Líquida por segmento.

O EBITDA 4-Wall ou EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16) não é medida de desempenho financeiro segundo as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, nem pelas Normas Internacionais de Relatório Financeiro – *International Financial Reporting Standards* ("IFRS"), emitidas pelo *International Accounting Standard Board* ("IASB"), não representam o fluxo de caixa para os exercícios apresentados, não devem ser

3.2 - Medições Não Contábeis

considerados como substitutos para o lucro líquido, como indicadores do desempenho operacional ou como substitutos do fluxo de caixa como indicador de liquidez da Companhia, nem como base para distribuição de dividendos. Não possuem um significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

Receita Média Unitária (RMU) por Segmento

A RMU corresponde à receita bruta anual total por segmento dividido pelo número médio de restaurantes por segmento (considera o número médio de restaurantes que estavam operando há partir de 30 dias contados da data de inauguração). Esta medida indica a Receita Bruta Média Unitária por restaurante de cada segmento. No segmento Outros são consideradas apenas a receita de restaurantes que não estão classificados nos segmentos Madero e Jeronimo, a exemplo da operação da "Ecoparada Madero".

A RMU não é medida de desempenho financeiro segundo as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, nem pelas Normas Internacionais de Relatório Financeiro – *International Financial Reporting Standards* ("IFRS"), emitidas pelo *International Accounting Standard Board* ("IASB"), não representam o fluxo de caixa para os exercícios apresentados, não devem ser considerados como substitutos para o lucro líquido, como indicadores do desempenho operacional ou como substitutos do fluxo de caixa como indicador de liquidez da Companhia, nem como base para distribuição de dividendos. Não possuem um significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias.

Dívida Bruta e Dívida Líquida

A Dívida Bruta e a Dívida Líquida são medições não contábeis elaboradas pela Companhia. A Dívida Bruta é definida como saldo de empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante), já a Dívida Líquida é a Dívida Bruta menos caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras.

A Dívida Bruta e a Dívida Líquida não são medidas contábeis reconhecidas pelas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e nem pelas IFRS emitidas pelo IASB e não deve ser considerada como substituta para o fluxo de caixa e não possui um significado padrão, podendo não ser comparável a medidas com títulos semelhantes fornecidas por outras companhias.

(b) Conciliação entre os valores divulgados e os valores das demonstrações financeiras auditadas

3.2 - Medições Não Contábeis

EBITDA, EBITDA Ajustado, EBITDA Ajustado ex-IFRS16 e Margem EBITDA Ajustada Ex-IFRS16

	Período de seis meses findo em		Exercício social encerrado em		
(valores em R$ milhares, exceto os percentuais)	30/06/2021	30/06/2020	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Resultado líquido do exercício	**(90.026)**	**(195.096)**	**(248.990)**	**(26.578)**	**(109.187)**
(+) IRPJ/CSSL corrente e diferido (Receita)	-	86.306	84.495	(74.947)	21.970
(+) Resultado financeiro líquido	65.184	40.612	76.836	121.655	130.456
(+) Depreciação e amortização	71.140	56.851	131.063	106.988	46.028
EBITDA	**46.298**	**(11.327)**	**43.404**	**127.118**	**89.267**
(+) Perda (Ganho) na venda de imobilizado(1)	(77)	11.617	14.181	9.102	1.912
(+) Despesas pré-operacionais(2)	5.628	7.109	17.465	27.048	27.283
(+) (Receita) Diferida(3)	(477)	(477)	(954)	(947)	(921)
(+) Distribuição para partes relacionadas(4)	-	-	-	78.629	54.477
(+) Despesas com Plano de compensação baseado em ações(5)	3.097	3.696	7.373	30.664	13.662
(+) Custos com IPO e despesas relacionadas(6)	2.866	13.162	19.182	82	-
EBITDA Ajustado	**57.335**	**23.780**	**100.651**	**271.696**	**185.680**
(-) Arrendamento - IFRS16	(44.201)	(36.280)	(69.500)	(48.862)	-
EBITDA Ajustado ex-IFRS16	**13.134**	**(12.500)**	**31.151**	**222.834**	**185.680**
Receita operacional líquida	**468.617**	**340.626**	**795.849**	**888.936**	**729.844**
Margem EBITDA Ajustada ex-IFRS16(7)	**2,8%**	**-3,7%**	**3,9%**	**25,1%**	**25,4%**

(1) Refere-se aos ganhos ou perdas na venda de ativos operacionais e perdas por fechamento ou realocação de restaurantes.
(2) Refere-se às despesas relacionadas com abertura de restaurantes, tais como despesas de marketing para inauguração, despesas com equipe de treinamento, equipe de inauguração e equipe de expansão, além de outras despesas relacionadas à inauguração.
(3) Refere-se à receita diferida de *Allowance* de shoppings, subvenção governamental proveniente de doação de terreno para a Cozinha Central e *Up front* de valores recebidos de fornecedores.
(4) Distribuição das subsidiárias do Grupo Madero aos Acionistas Não Controladores como benefício, todas as participações não controladoras são detidas por partes relacionadas.
(5) Refere-se ao provisionamento de despesas com o plano de remuneração baseado em ações, que em 2019 também incluiu um benefício concedido aos beneficiários do plano no valor de R $ 18,3 milhões.
(6) Refere-se aos gastos relacionados à estruturação de oferta pública inicial de ações
(7) Refere-se ao EBITDA Ajustado ex-IFRS dividido pela Receita Líquida

3.2 - Medições Não Contábeis

EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16) e Margem EBITDA 4-Wall (ex-IFRS16)

	Período de seis meses findo em 30 de junho de		Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
Em milhares de reais	**2021**	**2020**	**2020**	**2019**	**2018**
EBITDA[1]					
Madero	91.479	64.300	175.567	308.912	216.624
Jeronimo	17.279	8.461	23.118	29.612	4.361
Outros	8.335	(3.805)	12.757	29.124	42.113
(-) Ajuste IFRS16					
Madero	20.098	18.129	36.753	41.045	-
Jeronimo	8.053	4.107	10.290	5.889	-
Outros	1.686	314	563	473	-
(=) EBITDA 4 Wall ex-IFRS16					
Madero	71.381	46.171	138.814	267.867	216.624
Jeronimo	9.226	4.354	12.828	23.723	4.361
Outros	6.649	(4.119)	12.194	28.651	42.113
Margem EBITDA 4 wall ex-IFRS16[2]					
Madero	22,2%	18,0%	23,7%	35,7%	32,1%
Jeronimo	8,1%	6,9%	8,1%	25,4%	18,4%
Outros	20,4%	-20,2%	24,2%	65,0%	131,6%

(1) Corresponde ao EBITDA gerado em cada segmento de negócio.
(2) Corresponde ao EBITDA 4-Wall ex-IFRS16 do Segmento dividido pela Receita Líquida do Segmento.

RMU

	Período de seis meses findo em 30 de junho de		Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
Em milhares de reais	2021	2020	2020	2019	2018
Receita Bruta					
Madero	372.252	296.892	678.976	847.236	739.954
Jeronimo	133.027	73.130	184.957	108.802	26.742
Outros	17.679	1.409	2.765	5.072	9.468
Número médio de restaurantes[(1)]					
Madero	136,8	124,5	127,7	106,7	99,9
Jeronimo	65,8	33,8	41,8	20,4	5,1
Outros	1,0	2,5	2,5	1,2	3,4
RMU[(2)]					
Madero	2.720	2.385	5.318	7.938	7.408
Jeronimo	2.021	2.166	4.423	5.326	5.293
Outros	16.881	564	1.127	4.172	2.777

(1) Para cada período em questão, considera o número médio de restaurantes que estavam operando há partir de 30 dias contados da data de inauguração.
(2) Significa a Receita Bruta do Segmento no período dividido pelo número médio de restaurantes do Segmento do período.

3.2 - Medições Não Contábeis

Dívida Bruta e Dívida Líquida

	Exercício social findo em			
(valores em R$ milhares, exceto os percentuais)	**30/06/2021**	**31/12/2020**	**31/12/2019**	**31/12/2018**
Empréstimos e Financiamentos - Circulante	255.009	349.136	93.058	24.644
Empréstimos e Financiamentos – Não Circulante	734.642	355.785	258.206	501.001
Dívida Bruta	**989.651**	**704.921**	**351.264**	**525.645**
(+) (Caixa e equivalente de caixa) e (Aplicações Financeiras)	(76.109)	(52.650)	(96.718)	(51.272)
Dívida Líquida	**913.542**	**652.271**	**254.546**	**474.373**
EBITDA Ajustado ex_IFRS16	13.139	31.144	222.037	175.422
Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado ex-IFRS16 (nº de vezes)[1]	16,1x	20,9x	1,1x	2,6x

[1] Considera o EBITDA Ajustado ex-IFRS dos últimos 12 meses para o cálculo com data base em 30 de junho de 2021.

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

EBITDA, EBITDA Ajustado, EBITDA Ajustado ex-IFRS16 e Margem EBITDA Ajustada ex-IFRS16

A Companhia entende que o EBITDA Ajustado ex-IFRS16 é a medição mais apropriada para a correta compreensão da sua condição financeira e do resultado de suas operações por apresentar o lucro gerado a partir das atividades genuinamente ligadas ao seu objeto social, sendo usados internamente como medidas para avaliar produtividade e eficiência e demonstrando-se útil para avaliar o desempenho econômico-financeiro da Companhia. Além disso, a Companhia acredita que o EBITDA Ajustado ex-IFRS16 oferece aos investidores uma melhor compreensão da sua capacidade de cumprir com suas obrigações e sua capacidade de obter novos financiamentos para seus investimentos e capital de giro.

EBITDA 4-Wall e Margem EBITDA 4-Wall

A Companhia entende que o EBITDA 4-Wall e margem EBITDA 4-Wall é a medição mais apropriada para a correta compreensão da condição financeira e do resultado dos restaurantes de cada segmento, por apresentar o lucro gerado a partir das atividades genuinamente ligadas às suas operações, sendo usados internamente como medidas para avaliar produtividade e eficiência e demonstrando-se útil para avaliar o desempenho econômico-financeiro dos restaurantes de cada segmento.

Receita Média Unitária (RMU) por Segmento

A Companhia entende que o RMU, indicador não contábil utilizado pela administração, é útil para saber o quanto cada restaurante por segmento está gerando de receita bruta média unitária no período.

3.2 - Medições Não Contábeis

Dívida Líquida sobre EBITDA Ajustado ex-IFRS 16

A Companhia entende que a Dívida Líquida, indicador não contábil utilizado pela administração, é útil na avaliação do grau de endividamento em relação à sua posição de caixa. A dívida liquida sobre EBITDA Ajustado ex-IFRS16 demonstra a alavancagem da Companhia, estimando em quanto tempo as dívidas serão pagas. No período findo em 30 de junho de 2021, a alavancagem resultou em 16,1x, apresentando redução de 4,8x em comparação com o exercício de doze meses findo em 30 de dezembro de 2020.

3.3 - Eventos Subsequentes às Últimas Demonstrações Financeiras

3.3 - Eventos Subsequentes às últimas demonstrações financeiras

Ocorreram os seguintes eventos após às informações contábeis intermediárias referentes ao período de seis meses encerrado em 30 de junho de 2021:

Empréstimos

Em julho de 2021, a Companhia negociou e obteve a aprovação da prorrogação da data de vencimento junto ao Banco BTG Pactual S.A., para as cédulas de crédito bancário, ou CCB, de nº 719/20 no valor de R$ 100,0 milhões e da CCB de nº 1/21 também no valor de R$ 100,0 milhões, que originalmente era em 23 de agosto de 2021 e 31 de janeiro de 2022, passando a nova data de vencimento de ambas CCBs a ser em 14 de julho de 2022.

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados

3.4 - Política de destinação dos resultados

	2020	2019	2018
a. Regras sobre retenção de lucros	O Estatuto Social da Companhia estabelecia, nos três últimos exercícios sociais, as seguintes regras sobre retenção de lucros: i. 5% do lucro líquido era alocado anualmente para constituição de reserva legal, que não poderia exceder 20% do capital social integralizado ou o limite estipulado no parágrafo 1º do artigo 193 da Lei das S.A.; ii. em um exercício em que o saldo da reserva legal, somado aos valores de reserva de capital constantes do parágrafo 1º do artigo 182 da Lei das S.A., fosse superior a 30% do capital social, o lucro do período fiscal para a reserva legal não era obrigatório; iii. em um exercício em que o dividendo obrigatório, calculado de acordo com o item (b) abaixo, excedesse o valor realizado do resultado do exercício, a assembleia geral poderá, por proposta da administração, destinar o excedente a uma reserva realizável, observado o disposto no artigo 197 da Lei das S.A.; e v. nos termos do artigo 195-A da Lei das S.A., a assembleia geral poderá, por proposta da administração, destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório.	O Estatuto Social da Companhia estabelecia, nos três últimos exercícios sociais, as seguintes regras sobre retenção de lucros: i. 5% do lucro líquido era alocado anualmente para constituição de reserva legal, que não poderia exceder 20% do capital social integralizado ou o limite estipulado no parágrafo 1º do artigo 193 da Lei das S.A.; ii. em um exercício em que o saldo da reserva legal, somado aos valores de reserva de capital constantes do parágrafo 1º do artigo 182 da Lei das S.A., fosse superior a 30% do capital social, o lucro do período fiscal para a reserva legal não era obrigatório; iii. em um exercício em que o dividendo obrigatório, calculado de acordo com o item (b) abaixo, excedesse o valor realizado do resultado do exercício, a assembleia geral poderá, por proposta da administração, destinar o excedente a uma reserva realizável, observado o disposto no artigo 197 da Lei das S.A.; e v. nos termos do artigo 195-A da Lei das S.A., a assembleia geral poderá, por proposta da administração, destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório.	O Estatuto Social da Companhia estabelecia, nos três últimos exercícios sociais, as seguintes regras sobre retenção de lucros: i. 5% do lucro líquido era alocado anualmente para constituição de reserva legal, que não poderia exceder 20% do capital social integralizado ou o limite estipulado no parágrafo 1º do artigo 193 da Lei das S.A.; ii. em um exercício em que o saldo da reserva legal, somado aos valores de reserva de capital constantes do parágrafo 1º do artigo 182 da Lei das S.A., fosse superior a 30% do capital social, o lucro do período fiscal para a reserva legal não era obrigatório; iii. em um exercício em que o dividendo obrigatório, calculado de acordo com o item (b) abaixo, excedesse o valor realizado do resultado do exercício, a assembleia geral poderá, por proposta da administração, destinar o excedente a uma reserva realizável, observado o disposto no artigo 197 da Lei das S.A.; e v. nos termos do artigo 195-A da Lei das S.A., a assembleia geral poderá, por proposta da administração, destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório.

3.4 - Política de Destinação Dos Resultados

a.i. Valores das Retenções de Lucros	Reserva Legal: R$ 0,0; Retenção de Lucros: R$ 0,0.	Reserva Legal: R$ 0,0; Retenção de Lucros: R$ 0,0.	Reserva Legal: R$ 0,0; Retenção de Lucros: R$ 0,0.
a.ii. Percentuais em relação aos lucros totais declarados	0%	0%	0%
b. Regras sobre distribuição de dividendos	O Estatuto Social da Companhia prevê que 25% do lucro líquido do exercício, ajustado nos termos do artigo 202 da Lei das S.A., seja anualmente distribuído aos acionistas a título de dividendo obrigatório.	O Estatuto Social da Companhia prevê que 25% do lucro líquido do exercício, ajustado nos termos do artigo 202 da Lei das S.A., seja anualmente distribuído aos acionistas a título de dividendo obrigatório.	O Estatuto Social da Companhia prevê que 25% do lucro líquido do exercício, ajustado nos termos do artigo 202 da Lei das S.A., seja anualmente distribuído aos acionistas a título de dividendo obrigatório.
c. Periodicidade das distribuições de dividendos	As distribuições de dividendos da Companhia segue a regra da Lei das S.A., ou seja, de distribuição anual, observado que a Companhia também pode, levantar balanços e elaborar demonstrações contábeis e/ou financeiras intermediárias, inclusive relativos a prazos inferiores a 6 (seis) meses e declarar dividendos à conta de lucro apurado nesses balanços. Ainda, o Conselho de Administração poderá declarar dividendos intermediários e intercalares.	As distribuições de dividendos da Companhia segue a regra da Lei das S.A., ou seja, de distribuição anual, observado que a Companhia também pode, levantar balanços e elaborar demonstrações contábeis e/ou financeiras intermediárias, inclusive relativos a prazos inferiores a 6 (seis) meses e declarar dividendos à conta de lucro apurado nesses balanços. Ainda, o Conselho de Administração poderá declarar dividendos intermediários e intercalares.	As distribuições de dividendos da Companhia segue a regra da Lei das S.A., ou seja, de distribuição anual, observado que a Companhia também pode, levantar balanços e elaborar demonstrações contábeis e/ou financeiras intermediárias, inclusive relativos a prazos inferiores a 6 (seis) meses e declarar dividendos à conta de lucro apurado nesses balanços. Ainda, o Conselho de Administração poderá declarar dividendos intermediários e intercalares.
d. Eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais	Salvo pelo disposto na Lei das S.A., não há restrições quanto à distribuição de dividendos.	Salvo pelo disposto na Lei das S.A., não há restrições quanto à distribuição de dividendos.	Salvo pelo disposto na Lei das S.A., não há restrições quanto à distribuição de dividendos.
e. Se o emissor possui uma política de destinação de resultados formalmente aprovada, informando órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado	Não aplicável, uma vez que a Companhia não possuía, nos três últimos exercícios sociais, uma política de destinação de resultados formalmente aprovada.	Não aplicável, uma vez que a Companhia não possuía, nos três últimos exercícios sociais, uma política de destinação de resultados formalmente aprovada.	Não aplicável, uma vez que a Companhia não possuía, nos três últimos exercícios sociais, uma política de destinação de resultados formalmente aprovada.

3.5 - Distribuição de Dividendos E Retenção de Lucro Líquido

(Reais)	Últ. Inf. Contábil	Exercício social 31/12/2020	Exercício social 31/12/2019	Exercício social 31/12/2018
Lucro líquido ajustado	-90.026,00	-248.990,00	-26.580,00	-113.911,00
Dividendo distribuído em relação ao lucro líquido ajustado (%)	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
Taxa de retorno em relação ao patrimônio líquido do emissor (%)	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
Dividendo distribuído total	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro líquido retido	0,00	0,00	0,00	0,00
Data da aprovação da retenção				

Lucro líquido retido	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo	Montante	Pagamento dividendo
Ordinária	0,00		0,00		0,00		0,00	

566

3.6 - Declaração de Dividendos À Conta de Lucros Retidos ou Reservas

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

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 não foram declarados pela Companhia dividendos à conta de lucros retidos nem reservas constituídas em exercícios anteriores.

3.7 - Nível de Endividamento

Exercício Social	Soma do Passivo Circulante e Não Circulante	Tipo de índice	Índice de endividamento	Descrição e motivo da utilização de outro índice
30/06/2021	1.930.593.000,00	Índice de Endividamento	11,50000000	
31/12/2020	1.641.064.000,00	Índice de Endividamento	6,40000000	

3.8 - Obrigações

Últ. Inf. Contábil (30/06/2021)							
Tipo de Obrigação	Tipo de Garantia	Outras garantias ou privilégios	Inferior a um ano	Um a três anos	Três a cinco anos	Superior a cinco anos	Total
Financiamento	Garantia Real		5.940,00	1.188,00	0,00	0,00	7.128,00
Títulos de dívida	Outras garantias ou privilégio	-	0,00	404.837,00	81.533,00	0,00	486.370,00
Empréstimo	Outras garantias ou privilégio	-	249.069,00	247.084,00	0,00	0,00	496.153,00
Total			255.009,00	653.109,00	81.533,00	0,00	989.651,00

Observação

Em julho de 2021, a Companhia negociou e obteve a aprovação da prorrogação da data de vencimento junto ao Banco BTG Pactual S.A., para as cédulas de crédito bancário, ou CCB, de nº 719/20 no valor de R$ 100,0 milhões e da CCB de nº 1/21 também no valor de R$ 100,0 milhões, que originalmente era em 23 de agosto de 2021 e 31 de janeiro de 2022, passando a nova da de vencimento de ambas CCBs a ser em 14 de julho de 2022.

Exercício social (31/12/2020)							
Tipo de Obrigação	Tipo de Garantia	Outras garantias ou privilégios	Inferior a um ano	Um a três anos	Três a cinco anos	Superior a cinco anos	Total
Financiamento	Garantia Real		8.717,00	7.311,00	0,00	0,00	16.028,00
Títulos de dívida	Outras garantias ou privilégio	-	165.704,00	320.918,00	0,00	0,00	486.622,00
Empréstimo	Outras garantias ou privilégio	-	174.715,00	27.556,00	0,00	0,00	202.271,00
Total			349.136,00	355.785,00	0,00	0,00	704.921,00

Observação

N/A

569

3.9 - Outras Informações Relevantes

3.9 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 3 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

4.1 - Descrições dos fatores de risco

O investimento nos valores mobiliários de nossa emissão envolve a exposição a determinados riscos. Antes de tomar qualquer decisão de investimento referente a qualquer valor mobiliário de nossa emissão, os potenciais investidores devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Formulário de Referência, os riscos mencionados abaixo e as nossas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas. As atividades, a reputação, a situação financeira, os resultados operacionais, o fluxo de caixa, a liquidez, a participação de mercado, as margens, as perspectivas, os setores de atuação, o valor de mercado, os valores mobiliários e/ou os negócios futuros poderão ser afetados de maneira adversa por qualquer dos fatores de risco descritos a seguir indicados, bem como em decorrência das demais informações contidas neste Formulário de Referência, nas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas. O preço de mercado dos valores mobiliários de nossa emissão poderá diminuir em razão de qualquer desses riscos, hipóteses em que os potenciais investidores poderão perder parte ou a totalidade de seu investimento nos valores mobiliários de emissão da Companhia.

Os riscos descritos abaixo são, na data deste Formulário de Referência, aqueles que conhecemos e acreditamos que podem nos afetar adversamente. Além disso, riscos adicionais não conhecidos atualmente ou que consideramos irrelevantes na data deste Formulário de Referência, também poderão nos afetar adversamente.

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

Não obstante a subdivisão deste item "4.1. Fatores de Risco" e do item "4.2. Riscos de Mercado", determinados fatores de risco que estejam em um item podem também se aplicar a outros itens deste item "4.1. Fatores de Risco" e do item "4.2. Riscos de Mercado".

Antes de tomar qualquer decisão de investimento referente a qualquer valor mobiliário de emissão da Companhia, os potenciais investidores devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Formulário de Referência, os riscos mencionados a seguir e as demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas.

Os termos "nós", "nosso", "Companhia", quando utilizados nesta seção do Formulário de Referência, referem-se ou significam, conforme o caso, à Companhia e nossas controladas em conjunto, exceto se expressamente indicado de forma diferente.

(a) Riscos Relacionados à Companhia

A extensão da pandemia da COVID-19, a percepção de seus efeitos e a forma como ela afetará os nossos negócios são incertos e imprevisíveis, assim como seus possíveis desdobramentos e consequências, os quais podem afetar material e adversamente os nossos negócios, nossa condição financeira, resultado de operações e fluxos de caixa e, finalmente, a nossa capacidade de continuar a operar nossos negócios.

Historicamente, algumas epidemias e surtos regionais ou globais, como a provocada pelo Zika vírus, a provocada pelo vírus ebola, pelo vírus H5N5 (popularmente conhecida como gripe aviária), a febre aftosa, pelo vírus H1N1 (influenza A, popularmente conhecida como gripe suína), a síndrome respiratória do oriente médio (MERS) e a síndrome respiratória aguda grave (SARS) afetaram determinados setores da economia dos países em que essas doenças se propagaram. Em dezembro de 2019, a nova síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2 ("SARS-CoV-2"), que causa a doença infecciosa do novo coronavírus ("COVID-19"), foi relatada pela primeira vez na cidade de Wuhan na China e, devido à sua rápida expansão, atingiu outros continentes, como Europa, Oriente

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Médio e Américas. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde ("OMS") decretou a COVID-19 como sendo uma pandemia. Na prática, a declaração significou o reconhecimento pela OMS de que, desde então, o vírus se disseminou por diversos continentes com transmissão sustentada entre as pessoas.

Como resposta aos efeitos negativos causados pela COVID-19, vários órgãos governamentais e outras autoridades ao redor do mundo implementaram uma série de medidas destinadas a conter a disseminação do SARS-CoV-2, incluindo restrições à circulação de pessoas, imposição de isolamento social e, em alguns casos, *lockdowns*, bem como restrições ao funcionamento de atividades comerciais. No Brasil, estados e municípios, incluindo as localidades em que operamos, adotaram as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde, implementando medidas para controlar a propagação da doença, como restrição à circulação e o isolamento social, que resultaram no fechamento de restaurantes, hotéis, shopping centers, áreas de grande circulação, parques e demais espaços públicos.

A possibilidade de interrupção nas cadeias de suprimentos mundiais, nacionais e locais, desabastecimento, queda do faturamento das empresas, aumento do desemprego e queda da renda da população brasileira podem impactar as operações e a nossa liquidez e a duração prolongada da crise poderá causar efeitos adversos significativos em nossa situação financeira.

A pandemia do vírus COVID-19 afetou, e pode continuar a afetar, nossos negócios, e acreditamos que isto continue a ter um efeito material adverso em nossas receitas, resultados de operações e fluxos de caixa. No final de março de 2020, fechamos a maioria de nossos restaurantes e mudamos temporariamente para um modelo de operação somente "*takeaway*" e *delivery* na maioria de nossos restaurantes, canais que tivemos que desenvolver rapidamente e expandir por toda a nossa rede, uma vez que apenas uma minoria de nossos restaurantes operava esses canais antes da pandemia. Com as paradas obrigatórias e o *lockdown* em vigor em todo o Brasil, experimentamos uma redução imediata e drástica nos níveis de vendas em comparação com o ano anterior, o que se traduziu em uma redução de 67% nas vendas nas mesmas lojas no período abril-junho de 2020, em comparação com o mesmo período no ano anterior. As localidades aeroportuárias brasileiras também diminuíram significativamente, uma vez que as viagens aéreas diminuíram em proporção similar. A reabertura gradual das nossas unidades foi apenas possível entre junho de 2020 a fevereiro de 2021 e com muitas delas tendo restrições de horas e capacidade. Em fevereiro de 2021, o agravamento da segunda onda da pandemia acarretou novas medidas de fechamento maciço e restrições para o comércio, permanecendo assim até o mês de abril, sendo uma das últimas aberturas ocorridas no Estado de São Paulo, nosso maior mercado, na segunda quinzena deste mesmo mês. Como resultado, as vendas comparáveis têm sido significativamente mais baixas do que antes da pandemia da COVID-19. A pandemia da COVID-19 teve impacto, e espera-se que continue a ter impacto no tráfego de clientes em nossos restaurantes, fazendo e podendo continuar a fazer com que seja mais difícil contratar mão de obra para os nossos restaurantes e, em casos mais graves, causou e pode continuar a causar uma incapacidade temporária de obter suprimentos, aumentar os custos de mercadorias ou o fechamento de restaurantes afetados, às vezes por períodos prolongados de tempo.

Tomamos uma série de medidas para nos adaptarmos às condições atuais. Não há garantias de que seremos capazes de nos adaptar às condições atuais, especialmente em relação aos efeitos da pandemia da COVID-19 em nosso setor de atuação e em nossas operações.

Como resultado das mudanças em nossas operações comerciais, a COVID-19 pode continuar a afetar material e adversamente nossa capacidade de implementar nossos planos de crescimento, incluindo atrasos na construção de novos restaurantes e atrasos na abertura de novos restaurantes em tempo hábil ou impactar adversamente nossa capacidade geral de executar com sucesso nossos planos para entrar em novos mercados. Essas mudanças em nossos planos de negócios e quaisquer mudanças adicionais podem afetar material e adversamente nossos negócios ou resultados operacionais, e podem afetar nossa liquidez ou condição financeira, particularmente se essas mudanças estiverem em vigor por um período significativo de tempo.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Além disso, nossas operações podem ser ainda mais afetadas se um número significativo de nossos funcionários ou dos funcionários de nossos parceiros comerciais estiverem com suspeita de COVID-19, uma vez que isso poderá exigir que nós ou nossos parceiros comerciais coloquem em quarentena alguns ou todos os funcionários ou fechem e desinfetem nossas instalações de restaurante. Se uma porcentagem significativa de nossa força de trabalho ou da força de trabalho de nossos parceiros comerciais não puder trabalhar, inclusive devido a doenças ou viagens ou restrições governamentais em relação à pandemia COVID-19, nossas operações, liquidez, condição financeira e resultados das operações podem ser ainda mais afetados negativamente.

Ademais, as restrições governamentais locais (incluindo, mas não se limitando, as restrições a reuniões públicas e interações humanas, fechamento voluntário ou obrigatório de empresas, restrições de horas de operação, toque de recolher e restrições à importação ou exportação de produtos) e os riscos associados à pandemia da COVID-19 têm transferido, e podem continuar a transferir a demanda dos consumidores de restaurantes para mercearias locais e opções de compra de alimentos on-line, o que tem causado, e poderá causar mais efeitos adversos no tráfego de clientes de nossos restaurantes.

Ainda, a propagação da COVID-19 e os esforços para conter a pandemia poderão:

- impactar nossa capacidade de acessar capital e fontes de financiamento perante instituições financeiras e mercado de capitais em geral;
- resultar em incapacidade de atender às exigências de compromissos assumidos em nossas atuais e/ou futuras linhas de crédito;
- causar prejuízos adicionais, aumento nas provisões de perdas, encargos adicionais de reestruturação e outras despesas;
- reduzir ainda mais nossa força de trabalho e incorrer em encargos resultantes de tais reduções de força de trabalho;
- aumentar nossos custos como resultado de nossas medidas de emergência, pagamentos atrasados e dificuldades de cobrança;
- causar outros riscos, incluindo a falha em continuar a desenvolver com sucesso nossa marca Jeronimo; e
- causar outros eventos imprevisíveis.

A situação em torno da COVID-19 permanece incerta e o grau de impacto aumenta quanto mais tempo o vírus afeta os níveis de atividade no Brasil.

O impacto da pandemia da COVID-19 também pode precipitar ou agravar os outros riscos discutidos neste Formulário de Referência. Para mais informações sobre os impactos da pandemia da COVID-19 nos nossos negócios e resultados, ver os itens 7.1 deste Formulário de Referência.

Nosso sucesso futuro depende do apelo contínuo de nossos conceitos alimentares e somos vulneráveis a mudanças nas preferências dos consumidores.

Nosso sucesso depende, em grande parte, da popularidade de nossas ofertas de cardápio e da experiência gastronômica geral proporcionada aos clientes por nossos restaurantes. Qualquer mudança nas preferências do consumidor, afastando-se de nosso conceito de restaurante, poderia afetar negativamente nosso desempenho financeiro. A indústria de restaurantes é caracterizada pela introdução contínua de novos conceitos e está sujeita a rápidas mudanças nas preferências dos consumidores, gostos e hábitos gastronômicos. Nossas vendas poderiam ser impactadas por mudanças nas preferências dos consumidores decorrentes de preocupações com calorias, sódio ou carboidratos, assim como opções vegetarianas. Além disso, também podemos ser afetados por mudanças nas preferências dos consumidores que podem resultar direta ou indiretamente da pandemia da COVID-19. Não podemos garantir que os consumidores continuarão a considerar favoravelmente os alimentos inspirados em hambúrgueres ou em churrascarias ou que seremos

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

capazes de desenvolver novos produtos que apelam para as preferências dos consumidores. As preferências dos clientes também podem ser afetadas por uma queda no preço das compras, o que pode aumentar a atratividade do jantar em casa em relação ao jantar fora. Nossos negócios, condição financeira e resultados de operações dependem em parte de nossa capacidade de antecipar, identificar e responder às mudanças nas preferências dos consumidores. Qualquer falha da nossa parte em antecipar e responder às mudanças nas preferências dos clientes pode tornar nossos restaurantes menos atraentes e afetar adversamente nossos negócios.

A indústria de restaurantes em geral, e os segmentos de fast casual e full service em particular, são afetados por mudanças nas condições econômicas, que poderiam afetar negativamente o tráfego de nossos clientes, nossos negócios, nossa condição financeira e nossos resultados nas operações.

Frequentar restaurantes é uma atividade não essencial para os consumidores e, portanto, estamos sujeitos aos efeitos de eventual redução da condição econômica de nossos clientes. Assim, nosso negócio é suscetível a fatores econômicos que podem resultar na redução dos gastos discricionários de nossos clientes. Também acreditamos que os consumidores geralmente tendem a diminuir gastos não essenciais, inclusive para refeições casuais em restaurantes, durante períodos de agravamento das condições econômicas. Mudanças nos hábitos de gastos como resultado de uma desaceleração econômica, inflação, aumentos nos custos de alimentos e outras mercadorias ou menor confiança do consumidor são suscetíveis a diminuir o número de clientes e, consequentemente, a receita média por cliente. Isso tende a colocar pressão sobre os preços, o que poderá afetar adversamente nosso desempenho comercial e financeiro. Além disso, como alguns de nossos restaurantes estão localizados em centros comerciais ou nas proximidades, podemos ser adversamente afetados por restrições impostas de forma ampla aos restaurantes, ou por declínios gerais no tráfego dos shopping centers em geral, inclusive como resultado de medidas da pandemia da COVID-19, tais como o fechamento obrigatório de shopping centers ou restrições impostas às horas de funcionamento.

O Brasil ou as localidades específicas em que operamos podem sofrer com o declínio da atividade econômica, ciclos econômicos recessivos, custos mais altos de combustível e energia, baixa confiança do consumidor, altos níveis de desemprego, perdas de investimento, acesso reduzido ao crédito e outros fatores econômicos que possam afetar a decisão de gastos pelo consumidor. Além disso, a economia brasileira foi afetada negativamente por uma recessão econômica que começou em 2014 e durou vários anos, e por um crescimento econômico lento em 2019, bem como pelos efeitos da pandemia da COVID-19, que impactou significativamente a economia brasileira em 2020 e 2021. Segundo a Associação Nacional dos Restaurantes (ANR), 30% dos restaurantes no Brasil não sobreviverão à crise da COVID-19, levando a mais de 1,2 milhões de empregos perdidos.

Se as condições econômicas negativas persistirem por um longo período ou se tornarem mais generalizadas, os consumidores poderão fazer mudanças duradouras em seu comportamento de gastos não essenciais, diminuindo tanto a frequência de visita a restaurantes quanto o volume de gastos por refeição em nossos restaurantes. Se a receita dos restaurantes cair, nossa lucratividade pode diminuir à medida que distribuímos os custos fixos por um nível de receita mais baixo. Reduções nos níveis de pessoal, encargos com a perda de ativos e fechamento de restaurantes foram consequências da pandemia da COVID-19 até o momento e podem se agravar ainda mais em razão de impactos adversos prolongados nas receitas de restaurantes. Além disso, a redução do tráfego de clientes poderá resultar em vendas menores nos restaurantes e diminuição de nossa receita, bem como um declínio em nossa lucratividade à medida que boa parte do nosso custo se mantém fixa enquanto nossas vendas de restaurantes podem sofrer reduções. Tendências negativas prolongadas nas vendas poderiam nos levar, entre outras coisas, a reduzir o número e a frequência de novas aberturas de restaurantes, fechar restaurantes, atrasar a remodelação de nossos restaurantes existentes ou aumentar o reconhecimento de perda de ativos.

Não podemos garantir que o ambiente macroeconômico ou a economia regional em que operamos irá melhorar significativamente ou que os esforços de estímulo do governo irão melhorar a confiança dos consumidores, liquidez, mercados de crédito, valores domésticos ou desemprego, entre outras coisas. O desempenho econômico futuro do Brasil e dos mercados específicos em que operamos é incerto e pode ser afetado por fatores econômicos, políticos e outros fatores que estão além de nosso controle. Esses fatores, que também afetam os gastos dos consumidores em restaurantes, incluem,

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

entre outros, condições econômicas nacionais, regionais e locais, níveis de renda disponível do consumidor, confiança do consumidor e os efeitos de incidentes geopolíticos. Acreditamos que qualquer desenvolvimento negativo relacionado a esses fatores, sejam reais ou percebidos, poderia ter um impacto negativo em nosso desempenho comercial e financeiro.

Falhas ou interrupções significativas no fornecimento ou entrega de produtos alimentícios podem afetar adversamente nossos resultados operacionais e nossa lucratividade.

Dependemos de entregas frequentes de produtos alimentícios que atendam nossas especificações. Praticamente todos os nossos produtos alimentícios são entregues diretamente à nossa unidade produtiva e de distribuição logística própria, localizada em Ponta Grossa – PR ("Cozinha Central"), onde concentramos a produção de mais de 97% de todos os alimentos comercializados em nossos restaurantes, para a fabricação de hambúrgueres, pães, linguiças, bacon, molhos e temperos, e contamos com nossa capacidade logística interna para distribuir nossos produtos alimentícios de nossa Cozinha Central a todos os nossos restaurantes. Faltas ou interrupções no fornecimento de produtos alimentícios causadas por problemas na produção ou distribuição, mau tempo, demanda imprevista ou outras condições poderiam afetar negativamente a disponibilidade, qualidade e custo dos ingredientes, o que afetaria adversamente nossos resultados operacionais e rentabilidade. Por exemplo, em maio de 2018, caminhoneiros brasileiros anunciaram uma greve nacional que durou 10 dias e envolveu a obstrução de rodovias e outras vias públicas em todo o país, afetando a entrega de vários tipos de cargas e, ainda, afetando adversamente nossa capacidade de realizar nossas atividades e operações de maneira normal (incluindo nossa capacidade de distribuir produtos alimentícios de nossa Cozinha Central para nossos restaurantes), bem como as atividades e operações de nossos fornecedores. Nossos restaurantes geralmente têm uma média aproximada de 27 dias de estoque disponível e, portanto, estamos dependentes de entregas frequentes.

A interrupção do fornecimento oportuno desses produtos ou aumentos consideráveis no custo de nossos serviços de entrega por qualquer motivo, incluindo a disponibilidade de combustível para tais serviços, disputas trabalhistas, regulamentação governamental ou restrições governamentais, limitando formas específicas de transporte, poderão ter um efeito adverso em nossa capacidade de servir nossos consumidores. Qualquer escassez ou interrupção de estoque poderão afetar adversamente nossos resultados operacionais e nossa lucratividade e poderão ter um efeito adverso em nosso desempenho financeiro.

Adicionalmente, a pandemia da COVID-19 também pode impactar a nossa cadeia de suprimentos, se as operações dos nossos prestadores de serviços de logística forem interrompidas, encerradas temporariamente, enfrentarem falta de empregados ou sofrerem os efeitos de uma terceira onda de disseminação da COVID-19. Também pode haver interrupções ou atrasos em entregas e impactos negativos na precificação de determinados componentes dos nossos produtos.

Dependemos de nossa Cozinha Central para produzir praticamente todos os nossos produtos alimentícios, e se houver um desastre natural ou outra interrupção grave em tais instalações, poderemos ser incapazes de produzir nossos produtos alimentícios para entrega aos nossos restaurantes e clientes.

Usamos uma instalação centralizada, nossa Cozinha Central, para produzir praticamente todos os nossos produtos alimentícios. Especificamente, entre 31 de dezembro de 2020 e 30 de junho de 2021, nossa Cozinha Central produziu aproximadamente 97% de nossos ingredientes alimentícios em tais datas, incluindo hambúrgueres, pão e maionese, para distribuição e entrega em cada restaurante. Se uma catástrofe, como um incêndio, ocorresse em nossa Cozinha Central, corremos o risco imediato de escassez de produtos. Em caso de interrupção material em nossas operações da Cozinha Central, não podemos oferecer nenhuma garantia de que nosso plano de contingência seja capaz de resolver efetivamente qualquer interrupção significativa em nossas operações da Cozinha Central ou de que não enfrentaríamos aumentos significativos de custos no caso de sermos obrigados a colocar em prática tais planos de contingência. Qualquer interrupção desse tipo poderia afetar negativamente nossa capacidade de comercializar e vender nossos produtos e atender nossos clientes, o que poderia afetar adversamente nossas vendas líquidas e nossa lucratividade. Além disso, o imóvel onde nossa Cozinha Central foi instalada é o resultado da unificação de outros imóveis anteriormente doados pelo município de Ponta Grossa/PR à Companhia, sendo que na

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

doação foram estabelecidas condicionantes cujo cumprimento pela Companhia em determinado prazo deve ser verificado pelo município, sob pena de reversão dos imóveis. Caso o município de Ponta Grossa/PR verifique que as condicionantes não foram cumpridas, existe o risco de reversão da propriedade do imóvel da Cozinha Central (ou parte dele) em favor do município, o que poderá afetar adversamente as operações da Companhia.

Podemos ser forçados a atrasar, reduzir ou eliminar alguns ou todos os aspectos de nossos planos comerciais, expansões de restaurantes ou esforços de comercialização se não conseguirmos obter financiamento adicional para financiar nosso plano operacional atual.

Em 30 de junho de 2021, tínhamos R$ 76,1 milhões em caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras e R$ 989,7 milhões de endividamento total, sendo R$ 255,0 milhões de curto prazo e R$ 734,6 milhões de longo prazo. Até o momento, temos financiado nossas operações principalmente com fluxo de caixa proveniente de operações e fontes externas de financiamento e empréstimos. Estimamos que nossa liquidez disponível mais o caixa adicional esperado gerado pelas operações não será suficiente para pagar nossas obrigações totais de dívida de curto prazo antes ou na data de vencimento sem financiamento adicional. Pretendemos adiar ou refinanciar os R$ 54,0 milhões com vencimento em junho de 2022 sob nosso contrato de financiamento de capital de giro com o Banco BTG Pactual e continuaremos a discutir com bancos parceiros para obter novas linhas de crédito quando necessário para apoiar nossas operações. Como resultado, nosso caixa e equivalentes de caixa podem ser insuficientes para financiar nossas operações.

Estamos estruturando uma oferta pública de nossas ações, a qual poderá não ocorrer ou, ainda que ocorra, a capitalização que eventualmente venha a ser por ela viabilizada poderá não ser suficiente para honrar nossos compromissos financeiros de curto prazo, de modo que podemos ser obrigados a obter financiamento adicional, seja através de transações de capital privado ou público, financiamento da dívida ou outras fontes de capital, incluindo colaborações com outras empresas ou outras transações estratégicas e tal financiamento adicional pode não estar disponível em termos que venhamos a considerar aceitáveis ou favoráveis, ou não estar disponível de forma alguma. Se não conseguirmos obter capital suficiente para continuar a desenvolver nossas operações, seremos forçados a revisar, atrasar, reduzir ou desconsiderar parte ou totalidade de nosso plano de negócios, expansão de restaurantes e esforços atuais ou futuros de comercialização.

Precisaremos levantar capital adicional por meio de uma oferta pública de nossas ações e/ou de outra forma para financiar nossas operações futuras. Não podemos garantir que seremos capazes de obter financiamento adicional suficiente por meio de referida oferta ou de outra forma, ou que tal financiamento, se disponível, poderá ser obtido em termos favoráveis. No caso de não conseguirmos obter financiamento adicional suficiente, nosso caixa e nossa capacidade de desenvolver nossas operações e cumprir nosso endividamento nos prazos avençados, bem como nosso plano de expansão da nossa base de restaurantes e da Cozinha Central poderão ser impactados de maneira relevante.

Estamos sujeitos a perdas não cobertas por seguros contratados e a dificuldades na contratação de novas apólices, o que pode gerar efeitos adversos sobre nossos negócios.

Estamos sujeitos à ocorrência de eventos não segurados (tais como caso fortuito e força maior ou interrupção de certas atividades), ou de danos maiores do que os limites de cobertura previstos em nossas apólices de seguro. Além disso, a quantificação da exposição de risco nas cláusulas existentes pode ser inadequada ou insuficiente, podendo, inclusive, implicar reembolso menor do que o esperado.

Além disso, as seguradoras podem aumentar significativamente o valor dos prêmios de seguros e reduzir valores de cobertura de seguro de responsabilidade civil em relação a danos resultantes de atos de guerra, terrorismo, acidentes, apreensões, interrupção de certas atividades, inclusive em decorrência de pandemias como da COVID-19, ou eventos similares.

Na eventualidade da ocorrência de um dos eventos não garantidos ou que excedam as coberturas previstas em nossas apólices atuais, podemos sofrer um revés financeiro para recompor e/ou reformar os ativos atingidos por tais eventos, e mesmo na hipótese da ocorrência de um sinistro

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

coberto pelas apólices, não é possível garantir que o pagamento do seguro será realizado de forma tempestiva, ou em valor suficiente para compensar integralmente pelos danos decorrentes de tal sinistro, o que pode afetar negativamente nossos resultados financeiros. Ainda, no caso dos eventos segurados, a cobertura de apólices de seguro está condicionada ao pagamento do respectivo prêmio. Uma eventual falha em pagar esses prêmios, cumulada com a ocorrência de um sinistro, pode nos colocar em uma situação de risco, dado que, nessa hipótese, danos, mesmo que segurados, não estariam sujeitos à cobertura pela seguradora.

Adicionalmente, não podemos garantir que seremos capazes de manter apólices de seguro a taxas comerciais razoáveis ou em termos aceitáveis, ou contratadas com as mesmas companhias seguradoras ou com companhias seguradoras similares. Podemos, ainda, ser responsabilizados judicialmente pelo pagamento de indenização a terceiros em decorrência de um eventual sinistro. Caso quaisquer desses fatores venham a ocorrer, os negócios e resultados financeiros e operacionais da Companhia podem ser adversamente afetados.

Nossa principal estratégia de crescimento depende da disponibilidade de locais adequados e de nossa capacidade de desenvolver e abrir novos restaurantes em tempo hábil e em termos atraentes para nós.

Um dos principais meios para alcançar nossas estratégias de crescimento será por meio da abertura e operação de novos restaurantes num futuro próximo. Devemos identificar localidades onde possamos entrar ou expandir, levando em conta numerosos fatores como a localização de nossos restaurantes atuais, a base de consumidores alvo, densidade populacional, demografia, padrões de tráfego, concorrência, geografia e informações coletadas de nossos diversos contatos. Podemos não ser capazes de abrir nossos novos restaurantes planejados dentro do orçamento ou em tempo hábil, se for o caso, dada a incerteza desses fatores, o que poderia afetar adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados de operações. Na medida em que operamos mais restaurantes, nossa taxa de expansão em relação ao tamanho de nossa base de restaurantes acabará diminuindo. Além disso, dado que nossa estratégia primária de crescimento tem enfatizado a expansão contínua de nossos restaurantes, podemos enfrentar uma série de questões relacionadas à expansão, tais como a aquisição e retenção de pessoal experiente e talentoso, gestão do fluxo de caixa, cultura corporativa e eficácia dos controles internos, entre outros. Essas questões e a quantidade significativa de tempo gasto para resolvê-las podem resultar no desvio da atenção de nossa administração de outras questões e oportunidades comerciais.

Não podemos assegurar que nossa plataforma e sistemas, procedimentos e controles atuais e planejados, pessoal e relacionamentos com terceiros serão adequados para apoiar nossas operações futuras. Além disso, nossa atual expansão tem colocado uma tensão significativa sobre a administração e sobre nossos recursos operacionais e financeiros, e espera-se que esta tensão continue. Nossa falha em administrar o crescimento de forma eficaz pode prejudicar seriamente nossos negócios, os resultados das operações e a condição financeira.

O número e o momento de abertura de novos restaurantes durante um determinado período podem ser negativamente afetados por uma série de fatores, inclusive:

- a identificação e disponibilidade de locais atraentes para novos restaurantes;
- a dificuldade de negociar termos de locação adequados;
- escassez de mão-de-obra ou materiais de construção;
- recrutamento e treinamento de pessoal qualificado na localidade;
- nossa capacidade de obter todas as licenças governamentais necessárias, incluindo aprovações de zoneamento e licenças operacionais;
- nossa capacidade de controlar os custos de construção e desenvolvimento de novos restaurantes;
- concorrência em novos mercados, incluindo a concorrência por locais apropriados;

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

- falha dos locadores em nos entregar os imóveis em tempo hábil e outros atrasos dos locadores;
- a proximidade de locais potenciais a um de nossos restaurantes existentes, e o impacto no crescimento futuro;
- desenvolvimento comercial, residencial e de infraestrutura previsto perto de nossos novos restaurantes; e
- o custo e a disponibilidade de capital para financiar os custos de construção e os custos pré-abertura.

Assim, não podemos garantir que poderemos expandir com sucesso, pois podemos não analisar corretamente a adequação de um local ou antecipar todos os desafios impostos pela expansão de nossas operações.

Revisamos continuamente os locais potenciais para futuros restaurantes. Tipicamente, experimentamos um período de "*start-up*" antes que um novo restaurante atinja nosso nível de desempenho operacional e financeiro, o que pode incluir um período inicial de volatilidade nas vendas. O período inicial varia para cada novo restaurante e pode durar até três anos para atingir os resultados almejados, embora haja uma incerteza significativa com relação ao período inicial para alguns de nossos mais novos conceitos de restaurante. Além disso, enfrentamos custos operacionais mais altos causados pelos custos iniciais, incluindo maiores despesas com alimentação, mão-de-obra e outras despesas operacionais diretas e outras ineficiências temporárias associadas à abertura de novos restaurantes. Também podemos enfrentar desafios como a falta de reconhecimento da marca, familiaridade com o mercado e aceitação quando entramos em novos mercados.

Nossa estratégia de crescimento, e o investimento substancial associado ao desenvolvimento de cada um de nossos novos restaurantes operados pode fazer com que nossos resultados operacionais flutuem e sejam imprevisíveis ou afetem adversamente nossos lucros. Além disso, como aconteceu quando outros conceitos de restaurantes tentaram se expandir, podemos descobrir que nosso conceito tem apelo limitado em novos mercados ou podemos experimentar um declínio na popularidade de nosso conceito nos mercados em que operamos. Se não conseguirmos expandir nos mercados existentes ou penetrar em novos mercados, nossa capacidade de aumentar nossas receitas e rentabilidade poderá ser materialmente prejudicada ou poderemos enfrentar perdas.

Aumentos nos preços ou reduções na disponibilidade de carne e batatas de alta qualidade poderiam reduzir nossas margens operacionais e nossa receita.

Compramos quantidades substanciais de carne bovina e batatas, que estão sujeitas a flutuações de preços significativas devido às condições que afetam os mercados de gado, o clima, os preços das rações, a demanda da indústria e outros fatores. Nossas despesas com carne bovina representaram 27,8% de nossas compras de matéria-prima durante os seis meses terminados em 30 de junho de 2021 e 31,0%, 28,5% e 29,7% durante 2020, 2019 e 2018, respectivamente. Nossas despesas com batatas foram responsáveis por aproximadamente 6,6% de nossas compras de matéria-prima durante os seis meses terminados em 30 de junho de 2021 e 6,0% e 7,1% e 6,7% durante 2020, 2019 e 2018, respectivamente. Em 2019, devido a um aumento nas exportações de carne bovina para a China pelos fornecedores brasileiros de carne bovina, os preços da carne bovina no Brasil sofreram um aumento significativo em comparação com 2018. Se o preço da carne bovina ou das batatas aumentar no futuro e não pudermos repassar estes aumentos para nossos clientes, nossas margens operacionais poderão diminuir significativamente. Além disso, se os principais itens de carne bovina ou batata não estiverem disponíveis para compra, nossa receita poderá diminuir, uma vez que estes insumos representam cerca de 32% do custo dos alimentos comercializados em nossos restaurantes.

Se não formos capazes de manter e atualizar nossos sistemas de tecnologia da informação para atender às necessidades de nossos negócios, poderemos ser adversamente afetados.

Contamos com sistemas de informação, incluindo processamento de ponto de venda em nossos restaurantes, gestão de nossa cadeia de fornecimento, pagamento de obrigações, cobrança de

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

dinheiro, transações com cartão de crédito e débito, pagamento de folha de pagamento e outras obrigações e outros processos e procedimentos. Como um negócio em rápido crescimento, nossa atual infraestrutura de tecnologia da informação pode não ser adequada para lidar com o crescente volume de dados e necessidades de informações adicionais de nossa organização. Implementamos, em fevereiro de 2021, um novo sistema ERP (fornecido pela TOTVS) para atender nossas necessidades de planejamento financeiro e controles contábeis e, se não conseguirmos concluir a integração total com nossos processos e sistemas existentes e, de outra forma, atualizar nossos sistemas de informação para atender às necessidades crescentes de nosso negócio ou se atrasarmos em fazê-lo, nosso crescimento poderá ser adversamente afetado.

Além disso, como os sistemas tecnológicos continuam a evoluir e como os consumidores adotam novas tecnologias, podemos precisar aprimorar nossos sistemas ou modificar nossas estratégias a fim de permanecer relevantes em nosso setor e para nossos clientes. Se não formos capazes de identificar e implementar com sucesso tecnologias novas e emergentes, nossos negócios poderão ser adversamente afetados.

Podemos não ser capazes de renovar ou manter em vigor os contratos de licenciamento de software ou de mantermos nossa propriedade intelectual sobre os softwares desenvolvidos internamente.

No Brasil, programas de computador (softwares) são protegidos pela legislação de direitos autorais, essencialmente, a Convenção de Berna sobre Direitos do Autor, ratificada no Brasil por meio da publicação do decreto nº 75.699/1975, e a lei nº 9.610/1998 (Lei de Direitos Autorais) em conjunto com lei nº 9.609/1998 (Lei de Software), sendo definidos como “expressão de um conjunto organizado de instruções em linguagem natural ou codificada, contida em suporte físico de qualquer natureza, de emprego necessário em máquinas automáticas de tratamento da informação, dispositivos, instrumentos ou equipamentos periféricos, baseados em técnica digital ou análoga, para fazê-los funcionar de modo e para fins determinados”.

Ao titular de um registro de software é assegurada a tutela dos direitos relacionados ao software por 50 (cinquenta) anos, contados a partir de 1º de janeiro do ano subsequente ao da sua publicação ou, na ausência desta, da sua criação. Apesar da possibilidade de registro do software no INPI, a proteção aos direitos sobre softwares não depende desse registro.

As nossas atividades dependem da utilização de diversos softwares, tanto próprios quanto de terceiros. Em relação aos softwares de terceiros, não podemos garantir que seremos capazes de manter ou renovar as licenças de uso, nas mesmas condições hoje existentes ou mesmo em condições favoráveis, visto que tais contratos poderão ser suspensos ou rescindidos em razão de descumprimentos contratuais por nós praticados (incluindo atrasos no pagamento) ou mesmo de forma imotivada ou em função de fatores alheios à decisão nossa. Caso não sejamos capazes de renovar ou manter alguma licença de software, ficaremos impedidos de continuar utilizando referido software, o que poderá resultar em impactos adversos relevantes para as nossas atividades, uma vez que não poderemos assegurar que seremos capazes de substituir tais softwares em tempo hábil e sem grandes impactos às nossas operações.

Em relação aos softwares desenvolvidos internamente, não podemos garantir que as pessoas envolvidas em seu desenvolvimento não questionarão os direitos de propriedade intelectual e eventualmente obtenham algum êxito. Caso não sejamos capazes de comprovar nossos direitos de propriedade intelectual sobre os softwares desenvolvidos internamente, poderemos ser impedidos de continuarmos utilizando-os, o que causaria impactos adversos para as nossas atividades, sem prejuízo do pagamento de indenização por violação de direitos de propriedade intelectual.

Nossas recentes melhorias em vendas comparáveis, vendas médias em restaurantes e vendas em todo o sistema podem não ser indicativos de resultados operacionais futuros.

As vendas comparáveis, vendas médias em restaurantes e vendas em todo o sistema podem ser adversamente afetados pelos efeitos da pandemia COVID-19. Nossos resultados de operações podem flutuar significativamente devido a uma série de fatores, incluindo os fatores de risco discutidos nesta seção. Além disso, podemos não ser capazes de implementar com sucesso a

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

estratégia comercial descrita neste Formulário de Referência e implementar nossa estratégia comercial pode não sustentar ou melhorar nossos resultados de operações ou aumentar nossa participação no mercado. Os resultados operacionais para qualquer trimestre não são necessariamente indicativos dos resultados esperados para qualquer outro trimestre ou para qualquer ano e as vendas em todo o sistema, vendas comparáveis e vendas médias de restaurantes para qualquer período futuro podem diminuir. No futuro, nossos resultados operacionais poderão ficar abaixo das expectativas dos investidores. Nesse caso, o preço de nossas ações ordinárias provavelmente diminuiria.

O crescimento das vendas e dos lucros de nossos restaurantes pode ser prejudicado se o crescimento das vendas nos mesmos restaurantes for menor do que o esperado.

O nível de crescimento das vendas nos mesmos restaurantes, que representa a mudança nas receitas anuais dos restaurantes operados pela empresa, abertas por 24 meses ou mais, pode afetar o crescimento das vendas de nossos restaurantes. Nossa capacidade de aumentar o crescimento das vendas nos mesmos restaurantes depende em parte de nossa capacidade de implementar com sucesso nossas iniciativas para aumentar as vendas de restaurantes por meio de marketing e inovação de cardápios. É possível que tais iniciativas não sejam bem-sucedidas, que não atinjamos nosso objetivo de crescimento nas vendas de restaurantes ou que o mesmo crescimento nas vendas de restaurantes possa ser negativo, o que pode causar uma diminuição nas vendas de restaurantes e nos lucros que afetaria adversamente nossos negócios, condição financeira ou resultados de operações.

Nossa expansão para novos mercados pode apresentar riscos maiores, o que poderia afetar nossa lucratividade.

Planejamos abrir restaurantes operados pela empresa tanto em nossos mercados existentes como em mercados onde temos pouca ou nenhuma experiência operacional. Os restaurantes que abrimos em novos mercados podem levar mais tempo para atingir os níveis esperados de vendas e lucros em uma base consistente, são provavelmente menos lucrativos em média do que nossa base atual de restaurantes e podem ter maiores custos de construção, ocupação ou operação do que os restaurantes que abrimos nos mercados existentes. Novos mercados podem ter condições competitivas, gostos do consumidor e padrões de gastos discricionários que são mais difíceis de prever ou satisfazer do que nossos mercados existentes. Podemos precisar fazer maiores investimentos do que planejamos originalmente em publicidade e atividades promocionais em novos mercados para construir o reconhecimento da marca. Podemos ter mais dificuldades em novos mercados para contratar, motivar e manter funcionários qualificados que compartilham nossos valores. Também podemos incorrer em custos mais elevados ao entrar em novos mercados se, por exemplo, formos obrigados a nomear novos gerentes para supervisionar comparativamente menos restaurantes do que nomeamos em mercados mais desenvolvidos. Além disso, até atingirmos uma massa crítica em um mercado, os restaurantes que abrirmos incorrerão em custos mais altos de distribuição de alimentos e menor alavancagem operacional. Como resultado, estes novos restaurantes podem ter menos sucesso ou podem alcançar margens de lucro operacionais ao nível de nossos restaurantes a um ritmo mais lento, se é que alguma vez alcançarão o objetivo. Se não executarmos com sucesso nossos planos de entrar em novos mercados, nossos negócios, condição financeira ou resultados de operações poderão ser adversamente afetados.

Nossos planos de abrir novos restaurantes exigem investimentos de capital.

Nossa estratégia de crescimento depende da abertura de novos restaurantes, o que nos exigirá a utilização de fluxos de caixa das operações e de fontes adicionais de capital. Nos últimos três anos, nossos custos totais de construção totalizaram R$578,7 milhões e R$ 154,8 milhões para os seis meses encerrados em 30 de junho de 2021. Não podemos garantir que os fluxos de caixa das operações e quaisquer fundos de outras fontes de capital serão suficientes para nos permitir implementar nossa estratégia de crescimento. Se estes fundos não forem alocados eficientemente entre nossos diversos projetos, ou se qualquer uma destas iniciativas se revelar infrutífera, poderemos experimentar uma rentabilidade reduzida e poderemos ser obrigados a atrasar, reduzir significativamente ou eliminar as aberturas de restaurantes planejadas, o que poderá ter um efeito

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

adverso material em nossos negócios, condição financeira e resultados de operações. Para mais informações, ver Seções 7.1 deste Formulário de Referência.

A pandemia da COVID-19 fez com que diminuíssemos o ritmo de abertura de novos restaurantes para proteger nossa liquidez, de modo que não conseguimos atingir a meta esperada de 63 novos restaurantes em 2020, tendo aberto apenas 45. Ademais, não há garantia que a pandemia da COVID-19 não continuará impactando nossas metas e que tenhamos que adotar uma postura mais conservadora frente à expansão para termos maior segurança em nossa liquidez. No primeiro semestre de 2021, havíamos aberto 15 novos restaurantes.

À medida que nossos restaurantes amadurecem, nosso negócio exigirá gastos adicionais de capital para a manutenção, renovação e melhoria dos restaurantes existentes, a fim de permanecer competitivos e manter o valor do padrão de nossa marca. Isto cria uma necessidade contínua de investimentos e, na medida em que não podemos financiar os gastos com nossa expansão a partir dos fluxos de caixa das operações, os fundos precisarão ser emprestados ou obtidos de outra forma.

Se os custos de financiamento de novos restaurantes ou quaisquer futuras renovações ou melhorias em restaurantes existentes excederem os valores orçados, aumentarem significativamente com o tempo, e/ou o tempo de construção ou renovação for maior do que o previsto, nossos lucros poderão ser reduzidos. Além disso, a recente inflação dos custos de material e mão-de-obra resultou em custos de construção mais altos. Se não pudermos ter acesso ao capital de que precisamos, podemos não ser capazes de executar nossa estratégia de crescimento, aproveitar oportunidades futuras ou responder a pressões competitivas.

Para informações adicionais sobre nossos fluxos de caixa, empréstimos e outras fontes de caixa para financiar nossas operações e crescimento, consulte "10.1.h. deste Formulário de Referência.".

Podemos experimentar custos operacionais mais altos, incluindo aumentos nos preços dos fornecedores e nos salários e benefícios dos funcionários, o que poderia afetar adversamente nosso desempenho financeiro.

Nossa capacidade de manter uma qualidade consistente em nossos restaurantes depende, em parte, de nossa capacidade de adquirir produtos alimentícios frescos, incluindo quantidades substanciais de carne bovina, e itens relacionados de fontes confiáveis, de acordo com nossas especificações e em quantidades suficientes. Temos um acordo de preços em vigor com nosso principal fornecedor e com alguns outros fornecedores para nossas compras de carne bovina e para a compra de algumas outras commodities no Brasil. Também temos contratos de curto prazo com um número limitado de fornecedores para o fornecimento de nossas outras compras de alimentos e outros suprimentos para nossos restaurantes. Além disso, desde o início da pandemia da COVID-19, gastamos em média R$240 mil por mês em equipamentos de proteção pessoal, tais como máscaras, luvas e higienizadores de mãos para uso em nossos restaurantes, Cozinha Central e outras instalações da empresa.

Nossa dependência de dois fornecedores de carne bovina e de um número limitado de fornecedores para outros produtos nos sujeita a riscos de escassez, interrupções de entrega e flutuações de preços. Se nossos fornecedores não tiverem um desempenho adequado ou falharem na distribuição de suprimentos para nossos restaurantes, poderemos não conseguir substituí-los em um curto período de tempo em termos aceitáveis. Qualquer incapacidade de substituir fornecedores poderia aumentar nossos custos ou causar escassez em nossos restaurantes de alimentos e outros itens que poderiam nos levar a remover itens populares do cardápio de um restaurante ou fechar temporariamente um restaurante, o que poderia resultar em perda de clientes e, consequentemente, de receita durante o tempo da escassez e, posteriormente, como resultado, nossos clientes mudarem seus hábitos alimentares.

Se pagarmos preços mais altos por itens alimentares ou outros suprimentos ou aumentarmos a remuneração ou benefícios para nossos funcionários, sustentaremos um aumento em nossos custos operacionais. Muitos fatores afetam os preços pagos por alimentos e outros itens, incluindo condições que afetam os mercados de gado, clima, mudanças na demanda e inflação, bem como quaisquer efeitos resultantes da pandemia da COVID-19. Fatores que podem afetar a remuneração,

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

benefícios e outros custos relacionados a nossos funcionários incluem mudanças nas leis de salário mínimo e benefícios aos funcionários (como discutido abaixo), bem como nas leis trabalhistas em geral. Outros fatores que podem fazer com que nossos custos operacionais aumentem incluem os preços do combustível e dos serviços públicos (como gás natural, água e eletricidade), ocupação e custos relacionados, despesas de manutenção e aumentos em outras despesas do dia-a-dia. Se não pudermos ou não quisermos aumentar nossos preços de menu ou tomar outras medidas para compensar o aumento dos custos operacionais, poderemos sofrer um declínio em nosso desempenho financeiro.

Nosso sucesso depende do valor de nossas marcas e de nossa capacidade de executar iniciativas inovadoras de marketing e de relacionamento com o consumidor para manter a relevância da marca e impulsionar o crescimento lucrativo das vendas.

Nosso sucesso depende de nossa capacidade de preservar e fazer crescer nossas marcas, especialmente as marcas "Madero" e "Jeronimo". O valor e a reputação de nossas marcas são especialmente importantes para diferenciar nossos conceitos nos segmentos altamente competitivos de serviço completo e *fast-casual* para alcançar o mesmo crescimento sustentável de vendas em restaurantes e garantir o crescimento de novas unidades. O valor e a reputação das marcas baseiam-se em grande parte nas percepções do consumidor, que são impulsionadas tanto por nossas ações como por ações fora de nosso controle, tais como novas estratégias de marca ou sua implementação, incidentes comerciais, esforços ineficazes de publicidade ou marketing, ou publicidade desfavorável na mídia social ou *mainstream* envolvendo-nos, nossa indústria, nossos franqueados ou nossos fornecedores. Atualmente temos quatro restaurantes franqueados independentes que não são detidos ou controlados por nossas partes relacionadas, totalizando aproximadamente 1,7% de nossos restaurantes em termos de unidades, em 30 de junho de 2021. Incorremos em custos e gastamos outros recursos em nossos esforços de marketing para aumentar o reconhecimento das nossas marcas e atrair e reter clientes. Essas iniciativas podem não ter sucesso, resultando em despesas incorridas sem o benefício de maiores receitas. Uma falha em inovar e ampliar nossas marcas de maneira relevante para os consumidores e ocasiões, a fim de gerar um crescimento sustentável do mesmo tráfego de restaurantes e produzir oportunidades de crescimento de vendas e ganhos não tradicionais, poderia ter um efeito adverso em nossos resultados de operações. Além disso, o foco insuficiente em nossa concorrência ou o fracasso em abordar adequadamente as quedas no setor de serviços completos de refeições poderia ter um impacto adverso nos resultados das operações.

Qualquer publicidade negativa em torno de nossos restaurantes, acionistas ou funcionários, ou de nosso setor da indústria de restaurantes, poderia afetar adversamente o número de clientes dos restaurantes, o que poderia reduzir a receita de nossa rede.

Acreditamos que qualquer publicidade negativa relativa à qualidade de nossos alimentos, ou de nossos restaurantes, acionistas ou funcionários em geral, poderia prejudicar nossa marca e afetar adversamente nossa reputação e o sucesso futuro de nossos negócios. A publicidade negativa, incluindo publicidade imprecisa ou maliciosa por terceiros, poderia assumir diferentes formas, tais como críticas negativas por parte do restaurante ou críticas boca-a-boca que emanam de nossa base de clientes. Se nós ou outros restaurantes e cadeias de restaurantes experimentarmos incidentes relacionados a doenças de origem alimentar ou recalls de produtos que afetem nosso ou seu negócio, isto poderia afetar adversamente a indústria de restaurantes. Além disso, houve um aumento recente no uso de plataformas de mídia social e dispositivos similares, incluindo blogs, sites de mídia social e outras formas de comunicação baseadas na Internet que permitem aos indivíduos acessar um amplo público de consumidores e outras pessoas interessadas. Muitas plataformas de mídia social publicam imediatamente o conteúdo que seus assinantes e participantes podem publicar, muitas vezes sem filtros ou verificações de precisão do conteúdo publicado. Como resultado, há uma oportunidade significativa para a divulgação de informações, incluindo informações imprecisas ou maliciosas. Informações relativas à nossa empresa, acionistas, funcionários ou ao nosso setor da indústria de restaurantes podem ser postadas em tais plataformas a qualquer momento. As informações publicadas podem ser adversas aos nossos interesses ou podem ser imprecisas ou maliciosas, o que pode prejudicar nosso desempenho comercial, financeiro e nossa reputação. O dano pode ser imediato sem nos dar a oportunidade de reparação ou correção.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Os litígios relativos à qualidade dos alimentos, saúde, conduta dos funcionários e outras questões podem exigir que incorramos em responsabilidades adicionais ou fazer com que os clientes evitem nossos restaurantes.

As empresas de restaurantes enfrentam de tempos em tempos processos judiciais nos quais se alega que um cliente sofreu doença ou lesão durante ou após uma visita a um restaurante, incluindo ações buscando danos resultantes de doenças causadas por alimentos e relacionadas a avisos com respeito a produtos químicos contidos em produtos alimentícios, conforme exigido pela legislação brasileira. Da mesma forma, a adulteração de alimentos, falhas na higiene e limpeza dos funcionários ou conduta imprópria dos funcionários em nossos restaurantes poderia levar a responsabilidade pelo produto ou outras reivindicações.

Não podemos assegurar que ações judiciais sobre tais questões não serão movidas contra nós e não podemos garantir aos consumidores que nossos controles internos e treinamento serão totalmente eficazes na prevenção de reclamações. Também estamos sujeitos a várias reclamações que surgem no curso normal de nossos negócios, incluindo reclamações de danos pessoais, reclamações contratuais e outros assuntos. Independentemente de qualquer reinvindicação contra nós ser válida ou de sermos considerados responsáveis, tais reinvindicações podem demandar custos altos de defesa e podem desviar a atenção da administração e outros recursos de nossas operações e prejudicar nosso desempenho financeiro e nossa reputação. Eventuais condenações em reclamações poderiam afetar material e adversamente nossos resultados de operações e nossa condição financeira, bem como nossa reputação. Além disso, a publicidade negativa resultante de tais reclamações pode afetar negativamente a reputação e a receita em um ou mais de nossos restaurantes.

Se perdermos colaboradores estratégicos, nossa condição comercial, financeira e os resultados das operações podem ser prejudicados.

Dependemos da capacidade e da experiência de vários de nossos colaboradores que têm experiência substancial com nossas operações. Atualmente, dependemos dos serviços contínuos e do desempenho de Junior Durski, nosso diretor presidente e outros colaboradores estratégicos. Muitos de nossos colaboradores trabalharam para nós por um tempo significativo ou foram recrutados por nós especificamente devido à sua experiência no setor. É possível que a perda dos serviços de certos administradores e colaboradores estratégicos possa ter um efeito adverso material em nossos negócios, condição financeira e resultados de operações.

Como continuamos a crescer, não podemos garantir que continuaremos a atrair o pessoal de que precisamos para manter nossa posição competitiva. Esperamos enfrentar uma concorrência significativa de outras empresas na contratação de tais pessoas. Conforme amadurecemos, os incentivos para atrair, reter e motivar funcionários proporcionados por nossos planos de remuneração, tais como bônus em dinheiro, podem não ser tão eficazes como no passado. Além disso, temos atualmente um número de colaboradores estratégicos cuja participação acionária em nossa empresa lhes proporciona uma quantidade substancial de acréscimo patrimonial. Da mesma forma, temos um número de colaboradores atuais cujo plano de *stock options* poderá ser parcialmente exercido após a conclusão de nossa oferta pública inicial e, pouco tempo depois, terão direito a receber quantidades de nossas ações. Como resultado, pode ser difícil para nós continuarmos a reter e motivar esses funcionários, e isso pode afetar as decisões sobre se eles continuarão ou não a trabalhar para nós. Se não conseguirmos atrair, contratar e integrar excelente pessoal, ou reter e motivar o pessoal existente, poderemos não ser capazes de crescer efetivamente.

A Companhia celebrou contratos com fornecedores que podem ser rescindidos imotivadamente, o que pode impactar negativamente os negócios da Companhia.

A Companhia celebrou contratos comerciais para o desempenho de seu negócio. Contratos relevantes celebrados com fornecedores da Companhia trazem a possibilidade de rescisão imotivada. Caso tais contratos sejam rescindidos imotivadamente pelo fornecedor, os negócios da Companhia podem ser impactados.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

A nossa incapacidade ou qualquer falha em proteger e manter nossos direitos de propriedade intelectual poderá nos afetar negativamente.

O sucesso dos nossos negócios depende significativamente da capacidade de proteger nossas atuais e futuras marcas e defender os direitos de propriedade intelectual, incluindo, mas sem se limitar às marcas Madero e Madero Steak House, Jerônimo Durski e outras marcas utilizadas por nossos restaurantes, como nomes comerciais, marcas comerciais ou marcas de serviço no Brasil. Qualquer falha da Companhia em proteger sua propriedade intelectual pode ter um efeito adverso em seus resultados operacionais. O uso indevido ou não autorizado da propriedade intelectual da Companhia, principalmente, das marcas registradas, pode diminuir o seu valor, bem como ocasionar um declínio nas vendas da Companhia principalmente das marcas registradas.

Acreditamos que nossa propriedade intelectual é um patrimônio valioso e fundamental para nosso sucesso. O sucesso de nossos negócios depende de nossa capacidade contínua de usar nossa propriedade intelectual, a fim de aumentar o conhecimento de nossas marcas. Portanto, o sucesso dos nossos negócios depende significativamente da capacidade de proteger as nossas atuais e futuras marcas e defender os nossos direitos de propriedade intelectual, incluindo nomes de domínio e softwares. Qualquer falha nossa em proteger nossa propriedade intelectual pode ter um efeito adverso em nossos resultados operacionais. O uso não autorizado ou outra apropriação indevida de nossa propriedade intelectual no Brasil ou em qualquer país estrangeiro poderia diminuir o valor de nossas marcas e conceitos de restaurante e poderia causar um declínio em nossa receita.

Não garantimos que as medidas adotadas para proteger os nossos direitos de propriedade intelectual serão suficientes, ou que terceiros não infringirão ou se apropriarão indevidamente dos nossos direitos de propriedade intelectual. Ainda, o monitoramento do uso não autorizado de propriedade intelectual demanda esforços significativos e assim, ocasionalmente, terceiros já podem ter registrado ou adquirido direitos de marcas idênticas ou similares para produtos ou soluções que atendam ao mesmo mercado.

Há também o risco, ainda que por omissão, de nós não conseguirmos renovar o registro de direitos de propriedade intelectual em tempo hábil ou que terceiros contestem e obtenham êxito na invalidação de quaisquer direitos de propriedade intelectual por nós detidos ou a nós licenciados. Além disso, litígios dispendiosos e demorados podem ser necessários para impor e fazer valer os nossos direitos de propriedade intelectual contra usos não autorizados ou violações praticadas por terceiros, e se não obtiveremos êxito na defesa de tais direitos, os nossos negócios podem ser impactados adversamente.

Decisões desfavoráveis em nossos processos legais ou administrativos podem nos afetar negativamente.

Nós e nosso Diretor Presidente somos e nós, nosso Diretor Presidente e membros de nossa administração podemos vir a ser, no futuro, parte em processos judiciais, administrativos e arbitrais, bem como em fiscalizações e autuações, seja em matéria cível, tributária, administrativa, trabalhista, societária, regulatória, ambiental, criminal, concorrencial, incluindo, dentre outras, reclamações trabalhistas e investigação das autoridades brasileiras, entre outros assuntos. Para mais informações, ver item 4.3 e 4.6 deste Formulário de Referência.

Não podemos garantir que os resultados destes procedimentos sejam favoráveis a nós ou ao nosso Diretor Presidente ou que tenhamos feito provisões ou que as provisões, quando feitas, sejam suficientes para as responsabilidades que possam surgir como resultado destes ou de outros procedimentos. Decisões adversas sobre procedimentos legais materiais podem afetar adversamente nossos resultados de operações e o preço comercial de nossas ações. Nosso envolvimento e de nosso Diretor Presidente nos referidos processos, especialmente aqueles de natureza relevante e que possam causar dano à imagem, bem como decisões desfavoráveis no âmbito desses processos, poderão restringir nossa capacidade de conduzir os negócios, afetar a continuidade ou a rentabilidade de nossas linhas de serviços já estabelecidas, impedir a realização de nossos projetos conforme inicialmente planejados, receber incentivos e benefícios fiscais, acessar financiamentos e recursos da administração pública e, por conseguinte, afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e reputação. Além disso, nós e nosso Diretor Presidente, conforme o

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

caso, podemos incorrer em custos elevados com honorários advocatícios para o patrocínio desses processos, além de podermos ser obrigados a oferecer garantias ou sofrer constrições em tais processos, o que poderá reduzir nossa liquidez e afetar nossa condição financeira.

Para mais informações sobre os processos judiciais, administrativos e arbitrais nos quais estamos envolvidos (incluindo nosso acionista controlador), veja as Seções 4.3 a 4.7 deste Formulário de Referência.

De tempos em tempos, somos obrigados a obter ou renovar licenças e autorizações locais, incluindo licenças do corpo de bombeiros, agência de inspeção sanitária, instituto ambiental e polícia civil, para nossas operações e alguns dos imóveis que utilizamos. A não obtenção ou renovação dessas licenças e permissões em tempo hábil pode resultar em penalidades, incluindo o fechamento de algumas de nossas localidades.

O uso de todas as nossas unidades está sujeito à obtenção de licenças gerais, como o Certificado de Vistoria do Corpo de Bombeiros (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros ou AVCB), Certificado de Conclusão de Obras ou Licença de Ocupação (Habite-se) e Licença de Negócios e Zoneamento (Alvará/Licença de Funcionamento) e/ou certificados equivalentes, emitidos pelo município ou outros órgãos onde a nossa unidade está localizada.

O AVCB é emitido quando o Corpo de Bombeiros completa uma inspeção final e determina que todas as condições do Laudo de Exigências estão em conformidade com as leis e regras de prevenção e proteção contra incêndios. O AVCB é normalmente exigido antes da emissão da Licença de Ocupação pelo município.

A Licença de Ocupação é a prova de que o prédio está em conformidade com os planos e especificações urbanísticas municipais e que as obras e construções foram apresentadas e aprovadas pelo município, indicando que estão em condições adequadas para a ocupação.

A Licença de Negócios e de Zoneamento é uma licença emitida pelo município indicando que o uso comercial do imóvel está de acordo com o distrito de zoneamento aplicável. Somos obrigados a possuí-la a fim de conduzir legal e efetivamente nossas atividades.

Além disso, para algumas atividades comerciais são necessárias outras licenças, como a licença sanitária e/ou o registro de produtos emitidas por autoridades municipais de acordo com a regulamentação estabelecida pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária ou ANVISA. Nossa Cozinha Central é licenciada também junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Quase todas estas licenças normalmente expiram e devem ser renovadas, ocasionalmente, com uma taxa de renovação associada. Podemos não conseguir obter ou renovar devidamente as licenças e autorizações necessárias para a operação futura de nossas instalações.

A ausência de tais licenças pode resultar em penalidades que vão desde multas até o fechamento do estabelecimento ou, na pior das hipóteses, a demolição forçada das áreas que não foram construídas em conformidade com os códigos aplicáveis e que não contam com as respectivas Licenças de Ocupação (Habite-se). Além disso, a falta de uma licença pode bloquear ou dificultar a obtenção de outra e pode dificultar a obtenção de financiamento bancário e seguros patrimoniais e imobiliários, bem como impedir ou dificultar a averbação e/ou o registro dos contratos de locação dos imóveis locados pela Companhia nos Ofícios de Registro Imobiliário competentes. Quaisquer penalidades impostas, e em particular, o fechamento forçado de qualquer uma de nossas localidades, podem resultar em um efeito adverso material em nossos negócios. Além disso, no caso de qualquer acidente em nossas unidades, a falta de determinadas licenças pode resultar em responsabilidade civil e criminal, assim como causar o cancelamento de eventuais apólices de seguro para a respectiva localidade e pode prejudicar nossa reputação.

A eventual não obtenção, não renovação tempestiva ou cancelamento de licenças ambientais, registros, outorgas, autorizações, aprovações e anuências de natureza ambiental podem resultar em penalidades, incluindo o fechamento de algumas de nossas localidades e afetar significativamente os nossos resultados e imagem.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

A Política Nacional do Meio Ambiente prevê como um de seus instrumentos o prévio licenciamento pelo órgão ambiental competente de atividades potencialmente poluidoras. O processo de licenciamento ambiental compreende um sistema trifásico, no qual cada licença fica condicionada à emissão de sua precedente: Licença Prévia ("LP"); (ii) Licença de Instalação ("LI"); e (iii) Licença de Operação ("LO").

A Lei Complementar nº 140/2011 determina, ainda, que a renovação de qualquer licença ambiental deve ser solicitada com antecedência mínima de 120 dias da expiração de seu prazo de validade, para que esse fique automaticamente prorrogado até a manifestação definitiva do órgão ambiental.

As autoridades ambientais, mediante decisão fundamentada, podem suspender ou cancelar uma licença nos casos de: (i) violação das normas legais ou inadequação de qualquer das condicionantes; (ii) omissão ou falsa descrição de informações relevantes que subsidiaram a emissão da licença e (iii) superveniência de graves riscos ambientais e de saúde.

A ausência de licenças ou de autorizações dos órgãos ambientais para construção, para alteração, para ampliação e para operação de atividades e/ou de empreendimentos potencialmente poluidores sujeita o infrator a sanções criminais e administrativas que podem culminar em multas de R$500,00 a R$10.0 milhões. Independentemente das multas, podem incidir penalidades como embargo, desativação e demolição, dentre outras. Essas penalidades também são aplicáveis caso o empreendedor deixe de atender às condicionantes estabelecidas na licença ambiental.

Dificuldades na obtenção ou a falha em obter as licenças, registros, outorgas, autorizações, aprovações e anuências necessárias podem atrasar ou impedir o pleno funcionamento de nossas atividades. A falta (em razão da não obtenção, não renovação tempestiva ou cancelamento) de qualquer licença ou o descumprimento, parcial ou total, dos regulamentos e condicionantes técnicos ambientais, podem acarretar em efeito adverso para nossas atividades, bem como na imposição de penalidades nas esferas administrativa e criminal, sem prejuízo da reparação de danos na esfera civil, situações em que os nossos resultados e imagem poderão ser adversamente afetados. Não podemos garantir que detemos ou que iremos deter todas as licenças ambientais aplicáveis às atividades que exercemos.

O impacto de fatores econômicos negativos, incluindo a disponibilidade de crédito, sobre nossos locadores e outros inquilinos de centros de varejo pode afetar negativamente nossos resultados financeiros.

Os efeitos negativos sobre nossos locadores atuais e potenciais devido a qualquer inacessibilidade de crédito e outros fatores econômicos desfavoráveis podem, por sua vez, afetar adversamente nossos negócios e os resultados das operações. Se nossos locadores não forem capazes de obter financiamento ou permanecerem em boa situação sob seus acordos de financiamento existentes, eles podem ser incapazes de satisfazer quaisquer contratos de locação aplicáveis para nós no caso de os seus bens serem expropriados/executados para a satisfação de suas dívidas. Além disso, se nossos locadores não forem capazes de obter crédito suficiente para continuar a administrar adequadamente seus imóveis e/ou centros de varejo (como shoppings, *malls*, etc.), poderemos sofrer uma queda no nível de qualidade desses centros de varejo. O desenvolvimento de novos restaurantes também pode ser prejudicado pelas situações financeiras negativas dos centros de varejo, desenvolvedores e proprietários em potencial.

Ocupamos a maioria de nossos restaurantes sob regime de locação de longo prazo, que talvez não possamos renovar no final do período de vigência ou que podem limitar nossa flexibilidade para nos mudarmos para novos locais.

Todos os nossos restaurantes no Brasil estão localizados em imóveis ocupados por locação regidos pela Lei nº. 8.245/1991 ("Lei de Locações"). A Lei de Locações dispõe que o locatário terá direito à renovação compulsória do contrato desde que, cumulativamente: (i) o contrato tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado; (ii) o prazo do contrato seja de, no mínimo, 5 anos ininterruptos, sendo admitida a somatória de prazos contratuais; (iii) o locatário esteja explorando sua atividade, no mesmo ramo, pelo prazo mínimo e ininterrupto de três anos; e (iv) o locatário ajuíze ação renovatória no prazo decadencial de um ano a seis meses anterior à data do término do prazo do

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

contrato de locação em vigor. Nós podemos ser adversamente afetados (i) se não conseguirmos negociar com sucesso os contratos de locação, atuais ou futuros, em condições aceitáveis, (ii) se não conseguirmos apresentar a ação renovatória no prazo legal ou se não satisfizermos as condições acima elencadas, ou, ainda, (iii) se os contratos de locação em localidades consideradas como relevantes não forem renovados por decisão judicial ou se forem renovados em condições menos favoráveis às atuais. Muitos de nossos atuais contratos de locação no Brasil são passíveis de rescisão unilateral a nosso pedido e, geralmente, têm prazos que variam de 5 a 10 anos, com opções de renovação para prazos que, também variam de 5 a 10 anos. Prevemos que os contratos de locação que celebrarmos no futuro no Brasil também serão de longo prazo e terão opções de renovação similares. Se decidirmos fechar ou não abrir um restaurante em um local locado, geralmente, teremos que cumprir um aviso prévio de 30 (trinta) dias e realizar o pagamento de uma penalidade geralmente de 3 (três) alugueres vigentes à época da rescisão, proporcionalmente aplicada de acordo com o tempo decorrido do contrato. Algumas multas por rescisão antecipada podem chegar, porém, a 10 (dez) alugueres vigentes à época da rescisão. Nossa obrigação de continuar fazendo pagamentos de aluguel e de cumprir outras obrigações de aluguel de imóveis locados para restaurantes fechados ou não abertos poderia ter um efeito adverso material em nosso negócio e nos resultados das operações. O valor de aluguel no Brasil é reajustado anualmente, portanto não é um valor fixo até o final do contrato, sujeito a variações significativas. Se o locador e nós não conseguirmos chegar a um acordo sobre o valor do aluguel, em determinados momentos do período da locação, a disputa pode ser resolvida por meio de uma ação judicial. Como resultado, nossos valores de aluguel no Brasil estão sujeitos a certa volatilidade e variações significativas, sendo que nem sempre podemos prever esses valores devido à natureza imprevisível do processo judicial, o que poderia ser desfavorável para nós.

Ao final do prazo de locação e de qualquer período de renovação para um local de restaurante, podemos não conseguir renovar o contrato de locação sem um custo adicional substancial, se for o caso. Se não formos capazes de renovar nossos contratos de locação de restaurante, poderemos ser forçados a fechar ou realocar um restaurante, o que poderá nos sujeitar a custos significativos de mudança de local e infraestrutura, eventual construção e adaptação do novo imóvel escolhido e demais despesas. Por exemplo, fechar um restaurante, mesmo por um breve período para permitir a sua realocação, reduziria a contribuição da receita desse restaurante à nossa receita total. Além disso, a receita e o lucro, se houver, gerados em um restaurante realocado podem não ser igual à receita e ao lucro gerados no local anterior do restaurante.

As locações de longo prazo podem impor custos de resolução que podem limitar nossa flexibilidade para mudar um restaurante para um novo local. Por exemplo, as localizações atuais podem não ser mais atraentes caso os padrões demográficos mudem ou as condições de vizinhança diminuam. Além disso, os contratos de locação de longo prazo podem afetar nossa capacidade de tirar proveito de níveis de aluguel mais favoráveis devido a mudanças nas condições do mercado imobiliário local. Também estamos envolvidos em renegociações contínuas com nossos locadores para reduzir nossos pagamentos de aluguel e obter outras concessões, a fim de lidar com os impactos da pandemia COVID-19, e podemos ser adversamente afetados se não conseguirmos obter termos e condições que sejam aceitáveis para nós. Estas e outras questões relacionadas à localização podem afetar o desempenho financeiro de restaurantes individuais.

Parte dos contratos de locação dos imóveis onde desenvolvemos nossas atividades operacionais contam com renúncia ao direito de preferência e não contém cláusulas de vigência, o que pode ensejar a desocupação dos imóveis caso sejam vendidos a terceiros

O artigo 27 da Lei de Locação prevê o direito de preferência do locatário na aquisição do imóvel locado, em igualdade de condições com terceiros, nos casos de venda, promessa de venda, cessão ou promessa de cessão de direitos ou dação em pagamento. Parte dos nossos contratos de locação possui renúncia expressa do direito de preferência, o que inviabiliza preferência na aquisição do bem caso seja colocado à venda.

Além disso, o artigo 8º da Lei de Locações estabelece como regra geral que, na hipótese de alienação do imóvel antes do término do prazo contratual, poderá o adquirente notificar o locatário para que desocupe o imóvel em 90 (noventa) dias. No entanto, o locatário poderá permanecer no imóvel até o término do prazo da locação, desde que o contrato contenha expressamente a cláusula

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

de vigência em caso de alienação do imóvel a terceiros e que a referida cláusula de vigência esteja previamente registrada na matrícula do imóvel locado junto ao Ofício de Registro de Imóveis competente. Essa cláusula obriga o eventual adquirente do imóvel a respeitar a locação existente até o seu prazo final. Caso a denúncia não seja exercitada no prazo de 90 (noventa) dias contados do registro da venda ou do compromisso, presume-se, após esse prazo, a concordância na manutenção da locação, a qual deverá ser respeitada. Parte dos contratos de locação referentes aos imóveis alugados pela Companhia não possuem tal cláusula de vigência. Desse modo, caso tais imóveis venham a ser alienados a um terceiro e nós não consigamos alcançar um acordo com o novo proprietário, este terá a faculdade de notificar a Companhia para que esta desocupe os respectivos imóveis em até 90 (noventa) dias. A necessidade de desocupação dos imóveis e de realocação dos respectivos restaurantes poderá afetar adversamente as operações da Companhia.

Nossas obrigações nos termos de nossos contratos de locação poderiam aumentar nossa vulnerabilidade às condições econômicas e industriais adversas e poderiam limitar nossa flexibilidade operacional e financeira.

Alugamos vários imóveis na operação de nosso negócio, que consistem principalmente em locais de restaurantes, fábricas, escritórios administrativos e acomodações para funcionários, e temos obrigações significativas relacionadas a tais locações (especialmente porque todos os nossos restaurantes existentes estão sujeitos a locações). A IFRS 16 "Leasing", que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2019 substituindo a IAS 17, estabelece que na data de início de um contrato de locação, o locatário reconhecerá um passivo para refletir os pagamentos do aluguel e o ativo que representa o direito de uso do ativo locado subjacente durante o prazo em que o contrato de locação for celebrado. Locador e Locatário devem reconhecer separadamente a despesa de juros sobre o passivo do locação e a despesa de depreciação sobre o direito de uso do ativo locado, ao invés das despesas de locação operacional linear anterior ao IFRS 16, mudando a natureza e o momento das despesas relacionadas a estas locações. Como resultado da aplicação inicial da IFRS 16, em relação às locações anteriormente classificados como operacionais, reconhecemos em 1º de janeiro de 2019 o passivo no valor de R$ 347,0 milhões em nosso balanço patrimonial consolidado e ativos do direito de uso no mesmo valor, e despesas para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2019 de R$ 41,8 milhões como encargos de depreciação sobre os respectivos direitos de uso, e encargos financeiros de arrendamento mercantil de R$ 23,2 milhões. Para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020, foram contabilizadas despesas de R$ 52,3 milhões (e de R$ 28,4 milhões para os seis meses encerrados em 30 de junho de 2021) como encargos de depreciação sobre os respectivos direitos de uso, e encargos financeiros de arrendamento mercantil de R$ 45,9 milhões (e de R$ 24,8 milhões para os seis meses encerrados em 30 de junho de 2021).

Obrigações substanciais de acordo com nossos contratos de locação podem ter consequências negativas significativas, inclusive:

- aumentando nossa vulnerabilidade às condições econômicas e industriais adversas;
- exigindo que uma parte substancial de nosso dinheiro disponível seja aplicada para pagar nossas obrigações de aluguel, reduzindo assim o dinheiro disponível para outros fins;
- limitando nossa capacidade de obter qualquer financiamento necessário; e
- limitando nossa flexibilidade no planejamento ou reação a mudanças em nossos negócios ou em nossa indústria.

Dependemos do fluxo de caixa das operações para pagar nossas obrigações de locação e para cumprir nossas outras exigências de caixa. Se nossos restaurantes não geram fluxo de caixa suficiente e fundos suficientes não estão disponíveis de outra forma a partir de empréstimos bancários ou de outras fontes, podemos não ser capazes de cumprir nossas obrigações de locação, fazer crescer nossos negócios, responder a desafios competitivos ou financiar nossas outras necessidades de liquidez e capital, o que teria um efeito adverso material sobre nós.

Casos de não cumprimento das obrigações contratuais, tais como o não cumprimento do pagamento do aluguel e outros encargos acessórios, incluindo o imposto municipal incidente sobre o imóvel

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

(IPTU), podem acarretar na resolução do contrato, resultando na ação de despejo e/ou cobrança de dívidas. Com relação aos imóveis de nossa propriedade, como é o caso da Cozinha Central, a falta de pagamento de impostos e encargos acessórios podem resultar em cobrança judicial por parte do Município onde estão localizados. Tais execuções podem resultar na penhora dos respectivos imóveis e consequente leilão para quitação das dívidas.

A escassez ou o aumento dos custos de mão de obra pode retardar nosso crescimento e afetar adversamente nossa capacidade de operar nossos restaurantes.

Nosso sucesso depende, em parte, de nossa capacidade de atrair, motivar e reter funcionários qualificados, incluindo gerentes de restaurante e respectivos funcionários necessários para atender às necessidades de nossos restaurantes existentes e para apoiar nosso programa de expansão. O pessoal qualificado para ocupar esses cargos pode estar em falta em algumas áreas. Se não formos capazes de continuar a recrutar e reter pessoal suficientemente qualificado, nosso negócio e nosso crescimento poderão ser adversamente afetados. Qualquer incapacidade futura de recrutar e reter pessoal qualificado pode atrasar a abertura de novos restaurantes e pode impactar negativamente os restaurantes existentes. Qualquer atraso, qualquer aumento material nas taxas de rotatividade de funcionários em restaurantes existentes ou qualquer insatisfação dos funcionários pode ter um efeito adverso material em nosso negócio e nos resultados das operações. Além disso, a concorrência por funcionários qualificados poderia exigir que paguemos salários mais altos, o que poderia resultar em custos de mão-de-obra mais altos, o que, por sua vez, poderia ter um efeito adverso material em nosso desempenho financeiro.

Em março de 2020, demitimos 24,6% de nossa força de trabalho devido ao impacto da pandemia da COVID-19. Também colocamos certos funcionários em férias compulsórias e reduzimos temporariamente os salários e benefícios para a maioria de nossos funcionários restantes. Não podemos garantir que não tenhamos que adotar medidas similares ou ainda mais severas no futuro.

As violações de segurança de informações confidenciais de clientes em conexão, entre outras coisas, com nosso processamento eletrônico de transações de cartão de crédito e débito, nosso programa de fidelidade ou nosso aplicativo de pedidos móveis, ou informações confidenciais de funcionários podem afetar negativamente nossos negócios.

Nosso negócio exige a coleta, transmissão e retenção de grandes volumes de dados de clientes e funcionários (dados pessoais), incluindo números de cartões de crédito e débito e outras informações pessoalmente identificáveis, em vários sistemas de tecnologia da informação que mantemos e naqueles mantidos por terceiros com os quais temos contrato para prestar serviços. A integridade e a proteção desses dados de clientes e funcionários é fundamental para nós. Além disso, nossos clientes e funcionários têm uma grande expectativa de que nós e nossos prestadores de serviços protegeremos adequadamente suas informações pessoais.

Como muitas outras empresas de varejo e devido ao destaque de nossa marca, podemos experimentar tentativas de comprometer nossos sistemas de tecnologia da informação. Além disso, as técnicas e sofisticação utilizadas para conduzir ataques cibernéticos e violações dos sistemas de tecnologia da informação, bem como as fontes e alvos desses ataques, mudam frequentemente e muitas vezes não são reconhecidas até que tais ataques sejam lançados ou estejam em vigor por um período de tempo. No passado, um terceiro foi contratado para conduzir uma revisão de nossos sistemas de segurança de tecnologia da informação e encontrou uma série de deficiências. Não há garantia de que teremos sucesso em corrigir todas as deficiências ou que novas deficiências não surjam no futuro. Nossas redes e infraestrutura de tecnologia da informação ou as de nossos fornecedores terceirizados e outros prestadores de serviços podem estar vulneráveis a danos, quebras, interrupções ou violações de informações confidenciais devido a conduta criminosa, erro ou prevaricação de funcionários, falhas de serviços públicos, desastres naturais ou outros eventos catastróficos. Devido a estes cenários, não podemos garantir que seremos bem-sucedidos na prevenção de tais violações ou perda de dados.

Além disso, os requisitos de informação, segurança e privacidade impostos pela regulamentação governamental são cada vez mais exigentes. Nossos sistemas podem não ser capazes de satisfazer essas exigências em mudança e as expectativas de clientes e funcionários, ou podem exigir

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

investimentos adicionais significativos ou tempo para fazê-lo. Esforços para invadir ou violar medidas de segurança, falhas de sistemas ou software para operar como projetado ou pretendido, vírus, erro do operador ou liberação inadvertida de dados ameaçam nossos sistemas e registros de informação e de nossos prestadores de serviços. Uma quebra na segurança de nossos sistemas de tecnologia da informação ou de nossos prestadores de serviços pode levar a uma interrupção na operação de nossos sistemas, resultando em ineficiências operacionais e em uma perda de lucros. Além disso, um roubo significativo, perda ou apropriação indevida ou acesso a dados de clientes ou outros dados proprietários e/ou pessoais ou outra violação de nossos sistemas de tecnologia da informação poderia resultar em multas, reclamações ou procedimentos legais, incluindo investigações e ações regulatórias, ou responsabilidade pelo não cumprimento das leis de privacidade e segurança da informação, o que poderia perturbar nossas operações, prejudicar nossa reputação e nos expor a reclamações de clientes e funcionários, qualquer uma das quais poderia ter um efeito adverso material em nossa condição financeira e nos resultados das operações. Além disso, a publicidade adversa resultante dessas alegações pode ter um efeito adverso material sobre nós e nossos restaurantes.

Se experimentarmos uma falha material ou uma interrupção em nossos sistemas, nossos negócios poderão ser adversamente afetados.

Nossa capacidade de gerenciar nossos negócios de forma eficiente e eficaz depende significativamente da confiabilidade e da capacidade dos sistemas de tecnologia da informação. Nossas operações dependem de nossa capacidade de proteger nossos equipamentos e sistemas de informática contra danos causados por roubo físico, perda de energia, ataques cibernéticos, falhas de telecomunicações ou outros eventos catastróficos, tais como incêndios, terremotos, tornados e furacões, e/ou erros de nossos funcionários, bem como de violações internas e externas de segurança, vírus e outros problemas perturbadores. Alguns de nossos processos comerciais essenciais que dependem da tecnologia são terceirizados. Tais processos incluem, mas não estão limitados a autorizações de cartão de crédito, serviços de armazenamento de dados, manutenção de sistemas de ponto de venda, serviços de telecomunicações e outros processos chave. Fazemos um esforço diligente para assegurar que todos os prestadores de serviços terceirizados estejam observando práticas de controle interno adequadas, tais como instalações de processamento redundantes; entretanto, não há garantias de que não ocorram falhas. A falha de nossos sistemas ou de prestadores de serviços de terceiros (incluindo prestadores de serviços de entrega) para operar efetivamente, problemas de manutenção, atualização ou transição para novas plataformas, expansão de sistemas à medida que crescemos ou uma quebra na segurança desses sistemas poderia resultar em atrasos no atendimento ao cliente e reduzir a eficiência em nossas operações. A reparação de tais problemas poderia resultar em investimentos de capital significativos e não planejados. Nossa reputação como marca também pode ser adversamente afetada por descumprimento ou violações regulamentares, o que pode ter um efeito material adverso sobre nós e nossos restaurantes.

Alterações nas estimativas relacionadas a nossa propriedade, equipamentos, fundo de comércio ou resultados operacionais que sejam inferiores às nossas estimativas atuais em determinados locais de restaurantes podem nos levar a incorrer em encargos de impairment, o que pode afetar adversamente nossos resultados de operações. De acordo com a orientação contábil relacionada à deterioração de ativos de longa duração, fazemos certas estimativas e projeções com relação às operações individuais de restaurantes, bem como nosso desempenho geral, em conexão com nossas análises de deterioração de ativos de longa duração. Quando se considera que existem fatores de deterioração para qualquer local, os fluxos de caixa futuros estimados não descontados são comparados ao seu valor contábil. Uma deterioração é reconhecida quando o valor contábil é maior do que o maior do valor em uso e o valor justo menos os custos de alienação.

Além disso, geralmente testamos anualmente nossas unidades de relatório quanto à *impairment* do *goodwill*, embora certos eventos determinantes, tais como os impactos da pandemia COVID-19, possam levar a testes de *impairment* a serem realizados por um período trimestral. Comparamos o valor justo das unidades geradoras de caixa conforme definido em nível de segmento, estimado usando uma combinação de metodologias, com seu valor contábil e, se o valor contábil do fundo de comércio de uma unidade de relatório exceder seu valor justo, mediremos a perda por deterioração.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

As projeções de fluxos de caixa futuros, e a aplicação de outras metodologias, utilizadas nestas análises, requerem o uso de julgamento e uma série de estimativas e projeções de resultados operacionais futuros. Se os resultados reais diferirem de nossas estimativas, poderão ser necessários encargos adicionais para a perda de ativos no futuro. Se os encargos futuros de depreciação forem significativos, nossos resultados operacionais relatados serão adversamente afetados.

Nossos franqueados independentes poderiam tomar medidas que poderiam prejudicar nossos negócios.

Atualmente, temos quatro restaurantes franqueados independentes que não são de propriedade ou controlados por nossas partes relacionadas, totalizando aproximadamente 1,7% de nossos restaurantes, em 30 de junho de 2021. Tais franqueados são empresários independentes e não são nossos funcionários. Além dos quatro restaurantes franqueados independentes, temos também 16 restaurantes franqueados Madero e Jeronimo que são de propriedade ou controlados por Junior Durski, desde fevereiro de 2019 por meio da Restaurante JDurski Ltda. e Restaurante Madero EIRELI.

Não planejamos conceder nossas franquias no futuro próximo e, embora nossos restaurantes franqueados independentes representem atualmente uma pequena proporção de nossos restaurantes, existem certos riscos inerentes aos nossos restaurantes franqueados existentes, e podemos no futuro rever nossa estratégia com relação a restaurantes franqueados adicionais.

Oferecemos treinamento e apoio a todos os nossos franqueados; entretanto, os franqueados operam seus restaurantes como negócios independentes. Consequentemente, a qualidade das operações de restaurantes franqueados pode ser diminuída por qualquer número de fatores que fogem ao nosso controle. Além disso, os franqueados podem não operar com sucesso restaurantes de maneira consistente com nossos padrões e exigências ou podem não contratar e treinar gerentes qualificados e outro pessoal de restaurante. Embora monitoremos as unidades de nossos franqueados, tais franqueados podem não utilizar produtos provenientes de nossa cadeia de fornecimento e, em vez disso, oferecer produtos alimentícios ou bebidas abaixo do padrão, o que pode afetar negativamente a reputação de nossas marcas. Os franqueados também podem violar as normas estabelecidas em seus respectivos contratos de franquia. Nossa imagem e reputação, e a imagem e reputação de outros franqueados, podem sofrer danos materiais, e as vendas em todo o sistema podem diminuir se nossos franqueados tomarem ações que prejudiquem nossa imagem e reputação ou não operarem com sucesso de outra forma.

A nossa Política de Gerenciamento de Riscos e as nossas estruturas de controles internos foram recentemente constituídas. Podemos não ser capazes de prevenir, identificar, analisar, quantificar avaliar ou monitorar comportamentos contrários à legislação e regulamentação aplicáveis e aos nossos padrões de ética e conduta, o que, juntamente com falhas nos nossos sistemas, políticas e procedimentos de gestão de riscos, pode afetar adversamente os nossos negócios e ocasionar impactos adversos relevantes em nossa situação financeira.

Nossos processos de prevenção e combate à corrupção, governança, gestão de riscos e *compliance* podem não ser suficientes para assegurar que nossos controladores, nossas controladas, coligadas, todos os membros de nossa administração, colaboradores, terceiros agindo em nosso nome, interesse e/ou benefício, ainda que indiretamente, atuem sempre em estrito cumprimento às políticas internas, leis e regulamentos voltados à prevenção e combate à corrupção aplicáveis às nossas atividades e às atividades de nossas controladas e/ou coligadas, seja no Brasil ou no exterior, incluindo, mas não se limitando a, no Brasil, o Decreto-Lei nº 2.848/1940 ("Código Penal"), a Lei nº 8.137/1990 ("Lei de Crimes Contra a Ordem Tributária"), a Lei nº 12.850/2013 ("Lei da Organização Criminosa"), a Lei nº 8.429/1992 ("Lei de Improbidade Administrativa"), a Lei nº 8.666/1993 ("Lei de Licitações"), a Lei nº 14.133/2021 ("Nova Lei de Licitações"), a Lei nº 9.613/1998 ("Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro"), a Lei nº 13.260/2016 ("Lei de Prevenção ao Financiamento do Terrorismo"), a Lei nº 12.846/2013 ("Lei Anticorrupção"), o Decreto nº 8.420/2015 ("Decreto Regulamentador da Lei Anticorrupção"), assim como outras normas relacionadas à Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

OCDE e Convenção Interamericana contra a Corrupção (em conjunto, “Leis de Combate à Corrupção”).

Adotamos uma Política de Gerenciamento de Riscos, que foi aprovada em reunião do Conselho de Administração realizada em 30 de julho de 2021. Ainda, as nossas estruturas de controles internos foram constituídas recentemente para fins de adequação à tentativa de realização da oferta pública inicial da nossa Companhia. Assim, a identificação, análise e gestão dos riscos da nossa Companhia, bem como os controles e procedimentos de monitoramento para a efetiva criação, proteção e crescimento do nosso valor, podem ser adversamente afetados pela falta da aplicabilidade da Política de Gerenciamento de Riscos até a data da entrada em vigor do Contrato de Participação no Novo Mercado da B3.

Assim, os nossos processos podem não ser capazes de prevenir, identificar, analisar, quantificar, avaliar ou monitorar (i) violações às Leis de Combate à Corrupção, ou outras violações relacionadas a outras leis e regulamentos similares aplicáveis, nas esferas cível, administrativa ou criminal, (ii) ocorrências de comportamentos fraudulentos e desonestos por parte de administradores, funcionários ou terceiros atuando em nosso nome, em interesse ou benefício, ou (iii) outras ocorrências de comportamentos não condizentes com nossos princípios éticos, que possam afetar adversamente nossa reputação, negócios, condições financeiras e resultados operacionais, bem como a cotação de nossas ações ordinárias.

Ainda, os métodos de gerenciamento de riscos podem não prever exposições futuras ou não ser suficientes contra riscos desconhecidos ou que poderão ser significativamente maiores do que aqueles indicados pelas medidas históricas que utilizamos. Outros métodos de gerenciamento de riscos que dependem da avaliação de informações relativas a mercados, clientes ou outros assuntos disponíveis ao público podem não ser precisos, completos, atualizados ou adequadamente avaliados. As informações em que nos baseamos ou utilizamos em modelos históricos e estatísticos podem ser incompletas ou incorretas, o que poderá gerar um efeito adverso relevante sobre os nossos negócios. Dessa forma, a falha ou a ineficácia nos nossos controles internos poderá ter um efeito adverso significativo nos nossos negócios.

A Lei Anticorrupção impõe responsabilidade objetiva às empresas, no âmbito cível e administrativo, por atos lesivos à administração pública praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não, podendo resultar, por exemplo, nas seguintes sanções: (i) multa no valor de até 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao da instauração do processo administrativo; (ii) publicação extraordinária de sentença condenatória; (iii) obrigação de reparação de danos causados; (iv) perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, e (v) proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público. Ainda, práticas contrárias à Lei Anticorrupção perpetradas por controladores, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, consorciados das empresas submetidas à lei, podem causar a responsabilidade solidária destas pelo pagamento de multa e reparação integral do dano causado. Caso nós sejamos envolvidos em quaisquer destas situações, elas poderão afetar material e adversamente nossa reputação, negócios, condições financeiras e resultados operacionais, bem como a cotação de mercado de nossas ações ordinárias.

A existência de quaisquer investigações, inquéritos ou processos de natureza administrativa e/ou judicial, nas esferas cível e/ou penal, relacionados a atos que violem as leis aplicáveis, praticados contra a administração pública, no Brasil ou no exterior, por administradores, funcionários ou terceiros que agem em nosso nome, em interesse ou benefício podem resultar em: (i) multas e indenizações nas esferas administrativa, civil e penal; (ii) perda de licenças operacionais; (iii) proibição ou suspensão de atividades; e/ou (iv) perda de direitos de contratar com a administração pública, de receber incentivos ou benefícios fiscais ou quaisquer financiamentos e recursos da administração pública; entre outras sanções e consequências. Para mais informações sobre contingências relevantes, ver o item 4.7 deste Formulário de Referência.

Por conseguinte, não podemos assegurar que não serão identificadas deficiências ou falhas significativas em nossos controles internos. Durante a auditoria das demonstrações financeiras os auditores identificaram e reportaram deficiências significativas. Se a Companhia não for capaz de

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

manter seus controles internos operando de maneira efetiva, poderá não ser capaz de reportar seus resultados de maneira precisa ou prevenir a ocorrência de práticas impróprias, erros ou fraudes. A Companhia não pode assegurar que não serão identificadas novas deficiências ou falhas significativas em seus controles internos ou que será capaz de corrigir eventuais falhas ou deficiências identificadas ou que venham a ser identificadas. A falha e/ou a ineficácia nos controles internos poderá ter um efeito adverso significativo em nossos negócios.

O risco decorrente da percepção negativa do nosso nome pelo envolvimento em qualquer uma das hipóteses acima por parte de contrapartes, acionistas, investidores, reguladores e a sociedade de modo geral pode ter origem em diversos fatores, inclusive os relacionados ao não cumprimento de obrigações legais, práticas de negócio inadequadas relacionadas a nossos produtos e serviços, relacionamento com parceiros com postura ética questionável, má conduta de colaboradores, vazamento de informações, práticas anticoncorrenciais, falhas no processo de gestão de riscos, entre outros. A nossa reputação também pode ser impactada indiretamente por ações ilegais ou ilícitas praticadas por terceiros, como parceiros de negócios ou clientes. Os danos à nossa reputação, sanções ou outras imposições legais também podem produzir efeitos adversos sobre nossos negócios, condições financeiras e resultados operacionais, bem como a cotação de mercado de nossas ações ordinárias.

Para mais informações sobre a Política de Gerenciamento de Riscos, ver o item 5.3 deste Formulário de Referência.

Nosso endividamento pode afetar negativamente nossos negócios.

Em 30 de junho de 2021 e 31 de dezembro de 2020, nosso endividamento total consolidado (composto de empréstimos e financiamentos correntes e não correntes) era de R$989,6 milhões e R$ 704,9 milhões, respectivamente. O aumento de nosso endividamento consolidado total foi devido a certos acordos de empréstimo contraídos e debêntures emitidas para nos proporcionar liquidez adicional em resposta à incerteza resultante do surto da COVID-19. Nosso endividamento consolidado pode:

- limitar nossa capacidade de obter novos financiamentos;
- exigir que dediquemos uma parte substancial de nosso fluxo de caixa ao pagamento de dívidas, o que pode afetar nossa capacidade de usar nosso fluxo de caixa para capital de giro, despesas de capital e outros propósitos corporativos gerais, além de cumprir nossas obrigações;
- limitar nossa flexibilidade para planejar e reagir a mudanças em nossos negócios e no setor em que operamos;
- nos colocar em desvantagem em relação a nossos concorrentes, que podem ter níveis de endividamento mais baixos; e
- aumentar nossa vulnerabilidade às condições econômicas e industriais negativas, incluindo variações nas taxas de juros ou estagnação dos resultados de nossos negócios ou da economia como um todo.

Além disso, alguns dos acordos de financiamento que celebramos possuem *covenants* restritivos que nos obrigam a manter taxas econômicas e financeiras mínimas. Nos termos de seus acordos de financiamento, a Companhia deve observar a manutenção de uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão, bem como demais obrigações, descritas no item 10.1 deste Formulário de Referência. Em 30 de junho de 2021, a Companhia obteve *waivers* com seus credores para deixar de apurar os índices financeiros nesse período. Eventos fora de nosso controle, incluindo mudanças nas condições comerciais e econômicas em geral, podem afetar nossa capacidade de atender a essas taxas e testes financeiros. Podemos não cumprir esses índices e testes, e nossos credores podem não nos conceder *waiver* a qualquer falha em cumprir esses índices e testes. Uma violação de qualquer um desses acordos ou falha em manter esses índices resultaria em um evento de inadimplência sob o acordo de

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

financiamento relevante, e qualquer evento de inadimplência ou aceleração resultante sob qualquer um desses acordos de financiamento poderia resultar em um evento de inadimplência em cascata sob nossos outros acordos de financiamento. Nossa incapacidade de cumprir essas cláusulas pode acelerar o vencimento desses acordos de financiamento, e podemos ser forçados a pagar todos os valores pendentes, afetando materialmente adversamente a nós e nossos negócios. Para mais informações, ver Seção 10.1.f.iv. do Formulário de Referência.

Ainda, alguns dos acordos de financiamento celebrados pela Companhia contam com eventos de vencimento antecipado em caso de reorganização societária e alteração de controle de controle da Companhia. Não podemos garantir a obtenção e/ou a renovação de todos os *waivers* necessários até o registro da nossa oferta pública inicial de ações. Nossa incapacidade de obter e/ou renovar tais *waivers* pode acelerar o vencimento tais contratos financeiros, e podemos ser forçados a pagar todos os valores pendentes, afetando materialmente adversamente a nós e nossos negócios.

Nós e nossas subsidiárias podemos ser considerados direta ou indiretamente responsáveis por reclamações trabalhistas, de acordo com os serviços contratados.

Para atender às necessidades de nossos clientes e oferecer maior conforto e qualidade em todas as áreas e aspectos de nossas atividades, dependemos de prestadores de serviços e fornecedores para serviços, tais como, construção e segurança. Podemos ser prejudicados se esses prestadores de serviços e fornecedores terceirizados não cumprirem com suas obrigações trabalhistas. Em particular, de acordo com a legislação brasileira, podemos ser responsáveis perante os funcionários desses prestadores de serviços e fornecedores pelas obrigações trabalhistas desses prestadores de serviços e fornecedores, e também podemos ser multados pelas autoridades competentes. Se formos considerados responsáveis por tais reclamações, poderemos ser adversamente afetados.

A Companhia pode, por sua vez, vir a responder pelas eventuais contingências trabalhistas e previdenciárias, além de ser e poder vir a ser parte em procedimentos administrativos instaurados pelo Ministério Público do Trabalho no futuro, que poderão resultar em Termos de Ajuste de Conduta ("TACs") ou Ações Civis Públicas ("ACPs") impondo obrigações de fazer e/ou não fazer, bem como o pagamento de danos morais coletivos, o que pode ter um efeito adverso em suas operações e no desenvolvimento de seus negócios. Tais contingências e o eventual não cumprimento de uma obrigação estabelecida em algum TAC poderão afetar adversamente a situação financeira da Companhia e os seus resultados, bem como impactar negativamente sua imagem em caso de eventual aplicação de multa ou pagamento de indenização.

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

No ano de 2018, foi sancionada a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, conforme alterada, denominada Lei Geral de Proteção de Dados ("LGPD"), regulando as práticas relacionadas ao tratamento de dados pessoais de forma geral e não mais esparsa e setorial, como até então o direito à privacidade e proteção de dados era regulado no Brasil. Em 18 de setembro de 2020, a LGPD entrou em vigor, com exceção dos artigos 52, 53 e 54 da LGPD, que tratam das sanções administrativas, que entraram em 1º de agosto de 2021, na forma da Lei nº 14.010/2020.

A LGPD altera a forma pela qual a proteção de dados pessoais no Brasil é regulada e tratada, criando um microssistema de regras que impacta todos os setores da economia. A LGPD estabeleceu um novo marco legal a ser observado nas operações de tratamento de dados pessoais, anteraldno determinadas disposições do Marco Civil da Internet, além de prever, entre outros, os direitos dos titulares de dados pessoais, as bases legais que permitem o tratamento de dados pessoais, obrigações e requisitos relativos a incidentes de segurança da informação, vazamentos de dados pessoais e a transferências de dados pessoais, inclusive internacional, bem como as sanções a serem aplicadas em caso de descumprimento.

Ainda, a LGPD criou a Autoridade Nacional de Proteção de Dados ("ANPD"), responsável por elaborar diretrizes e aplicar as sanções administrativas, em caso de descumprimento da LGPD. No dia 26 de agosto de 2020, o executivo federal editou o Decreto nº 10.474/2020 aprovando a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da ANPD.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

A Companhia coleta, utiliza, processa, armazena e gerencia dados pessoais no curso normal de seus negócios. Tais dados pessoais podem ser processados em desacordo com a legislação e estão sujeitos a incidentes de segurança, em especial invasão, violação, bloqueio, sequestro ou vazamentos. A Companhia deve também providenciar um ambiente seguro para os titulares de dados. O investimento para manutenção das condições técnicas e administrativas para a segurança da informação e proteção de dados pessoais na Companhia também será necessário, inclusive para a sustentação de sua estrutura de governança corporativa de proteção de dados pessoais. Ainda, conforme a LGPD, a Companhia tem o dever legal de manter um canal de comunicação com os titulares dos dados pessoais sobre os quais realiza tratamento, inclusive seus clientes e parceiros comerciais.

A LGPD também estabelece que as seguintes informações devem ser fornecidas aos titulares de dados, inclusive por meio avisos de privacidade: (i) finalidade(s) específica(s) do tratamento; (ii) meios e duração do tratamento; (iii) identificação do responsável pelo tratamento de dados; (iv) informações de contato do responsável pelo tratamento de dados; (v) informações a respeito do compartilhamento de dados pessoais com terceiros e a finalidade; (vi) descrição da responsabilidade e da responsabilidade dos agentes de tratamento envolvidos.

O descumprimento de quaisquer disposições previstas na LGPD tem como riscos: (i) a propositura de ações judiciais, individuais ou coletivas pleiteando reparações de danos decorrentes de violações, baseadas não somente na LGPD, mas, na legislação esparsa e setorial sobre proteção de dados ainda vigente; e (ii) a aplicação das penalidades previstas no Marco Civil da Internet, em caso de violação de suas disposições, notadamente as regras de segurança do armazenamento online da informação, uma vez que estes já têm atuado neste sentido, antes mesmo da vigência da LGPD e da efetiva estruturação da ANPD, especialmente em casos de incidentes de segurança que resultem em acessos indevidos a dados pessoais.

Caso não estejamos em conformidade com a LGPD, nós e nossas subsidiárias podemos estar sujeitos às sanções, de forma isolada ou cumulativa, de (i) advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas, (ii) obrigação de divulgação de incidente, (iii) suspensão parcial do funcionamento do banco de dados a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, em caso de reincidência, (iv) suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, em caso de reincidência, (v) bloqueio temporário e/ou eliminação de dados pessoais, (vi) proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados, e (vii) multa de até 2% do faturamento da empresa, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, até o montante global de R$50.000.000 por infração. Além disso, podemos ser responsabilizados por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados e sermos considerados solidariamente responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados por nós e nossas subsidiárias, devido ao não cumprimento das obrigações estabelecidas pela LGPD.

A Companhia poderá ser judicialmente demandada ao pagamento de indenizações aos usuários prejudicados por violações dos seus direitos como titulares de dados, tais como seus direitos a transparência, no sentido de obter informações sobre o tratamento de seus dados pessoais e demais direitos previstos na LGPD.

Ademais, podemos ser obrigados a dispender significativos recursos financeiros e de outra natureza para seguir os parâmetros de segurança exigidos por lei, como, por exemplo, a Lei no 13.709/2018 (“Lei Geral de Proteção de Dados” ou “LGPD”).

Ainda, a LGPD estabelece responsabilidade solidária entre os controladores de dados, como a Companhia, e os operadores de dados, definidos como os agentes que realizam tratamento de dados pessoais em seu nome e no seu interesse, sempre que os controladores de dados estiverem diretamente envolvidos no tratamento de dados pessoais pelos operadores. Isto significa que as violações à legislação de proteção de dados por contratados e subcontratados da Companhia que realizem tratamento de dados em seu interesse, inclusive os provedores de aplicativos e conexão na internet, poderão resultar em deveres de compensação e indenização perante terceiros à

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Companhia, que poderão gerar custos e despesas relevantes e impactar os resultados financeiros da Companhia e sua reputação.

Os requisitos de segurança previstos na legislação aplicável de proteção de dados devem ser observados por nós. Qualquer interrupção em nossos sistemas poderá causar efeito material adverso sobre os nossos negócios ou gerar perdas financeiras, entre os quais prejudicar a nossa reputação e fazer com que percamos clientes existentes e clientes em potencial; sujeitar-nos a penalidades previstas em lei; e afetar adversamente nossos negócios, resultados operacionais e situação financeira.

Em caso de insuficiência na prestação de informações sobre o tratamento conforme as exigências da LGPD, a Companhia também poderá sofrer sanções administrativas por órgãos e entidades de proteção de dados pessoais, defesa do consumidor e defesa do interesse público.

Desta forma, falhas na proteção dos dados pessoais tratados por nós, bem como a inadequação à legislação aplicável, podem acarretar multas elevadas, divulgação do incidente para o mercado, eliminação dos dados pessoais da base, e até a suspensão de nossas atividades, implicando custos que podem ter um efeito adverso negativo a nossa reputação e em nossos resultados e, consequentemente, afetar o valor de nossas ações.

Perturbações causadas por disputas trabalhistas ou atividades trabalhistas organizadas poderiam prejudicar nossos negócios.

Nossos funcionários no Brasil são afiliados aos sindicatos de trabalhadores da região na qual prestam serviços, incluindo, por exemplo, sindicatos de trabalhadores associados à indústria de restaurantes e alimentos, entre outros. Acreditamos ter uma relação construtiva com estes sindicatos. Entretanto, a atividade sindical, disputas com os sindicatos atuais ou novas atividades de organização sindical podem levar a atrasos ou paralisações no trabalho, aumento dos custos trabalhistas ou mudanças na programação ou disponibilidade de nossos funcionários, e dificultar ou impossibilitar a continuidade de nossas operações como conduzidas no curso normal, o que poderia resultar em perda de negócios, prejudicar nossa condição financeira, resultados das operações e posição competitiva. Uma paralisação do trabalho ou limitações na produção em nossa Cozinha Central, por qualquer razão, poderia ter um efeito negativo em nossos negócios, resultados das operações e condição financeira. Além disso, muitos de nossos fornecedores e/ou distribuidores têm forças de trabalho sindicalizadas. Greves ou paralisações de trabalho experimentadas por nossos fornecedores ou distribuidores podem ter um efeito adverso em nossos negócios, resultados de operações e condição financeira.

Podemos ter exposição a obrigações fiscais maiores do que as previstas.

Nossas obrigações fiscais baseiam-se em nossa estrutura operacional corporativa, incluindo a forma como desenvolvemos, valorizamos e operamos cada restaurante. As leis tributárias aplicáveis às nossas atividades comerciais estão sujeitas à interpretação. As autoridades fiscais das jurisdições em que operamos podem desafiar nossas metodologias, o que poderia aumentar nossa taxa efetiva de impostos e prejudicar nossa posição financeira e os resultados das operações. Estamos sujeitos a revisão e auditoria regulares pelas autoridades fiscais federais, estaduais e municipais. Qualquer resultado adverso de tal revisão ou auditoria poderia ter um efeito negativo em nossa posição financeira e nos resultados das operações. Além disso, a determinação de nossa provisão para impostos e outras obrigações fiscais requer um julgamento significativo por parte da administração, e há muitas transações em que a determinação fiscal final é incerta. O resultado fiscal final pode diferir dos valores registrados em nossas demonstrações financeiras e pode afetar materialmente nossos resultados financeiros no período ou períodos para os quais tal determinação é feita. Em 30 de junho de 2021 e 31 de dezembro de 2020, tínhamos contingências fiscais e de contribuição social com risco de perda classificada como possível no valor de R$ 63,2 milhões e R$ 62,8 milhões, respectivamente. Ver seção 4.3 deste Formulário de Referência.

Podemos buscar aquisições ou investimentos estratégicos. O fracasso de uma aquisição ou investimento em produzir os resultados previstos, ou a incapacidade de integrar totalmente uma empresa adquirida, pode prejudicar nossos negócios.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Podemos, de tempos em tempos, apresentar oportunisticamente propostas não vinculantes ou adquirir ou investir em empresas ou negócios complementares, como parte limitada em potencial de nossa estratégia para expandir e/ou integrar verticalmente nossas operações, inclusive por meio de aquisições ou investimentos que possam ser materiais em tamanho e/ou de relevância estratégica. O sucesso de uma aquisição ou investimento dependerá de nossa capacidade de fazer suposições precisas em relação à avaliação, operações, potencial de crescimento, integração e outros fatores relacionados a esse negócio. Não podemos assegurar que nossas aquisições ou investimentos produzirão os resultados que esperamos no momento em que entrarmos ou concluirmos uma determinada transação.

Além disso, quaisquer aquisições futuras envolvem uma série de riscos e desafios que podem ter um efeito adverso material em nossos negócios e resultados, incluindo os seguintes:

- a aquisição pode não contribuir para nossa estratégia comercial ou para a imagem de nossa empresa;
- uma futura aquisição poderá estar sujeita à aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) ou de outras autoridades reguladoras, que poderão negar as aprovações necessárias ou impor condições ou restrições para a aquisição;
- podemos enfrentar passivos contingentes relacionados, entre outras coisas, (i) com processos judiciais e/ou administrativos das instituições adquiridas, incluindo processos civis, regulamentares, tributários, trabalhistas, de contribuição social, ambientais e de propriedade intelectual, e (ii) com questões financeiras, de reputação e técnicas, incluindo com relação a práticas contábeis, divulgação de demonstrações financeiras e controles internos, bem como outros assuntos regulamentares, todos os quais podem não ser suficientemente indenizáveis nos termos do contrato de aquisição relevante;
- o processo de aquisição pode exigir fundos adicionais e/ou pode ser demorado, e a atenção de nossa administração pode ser desviada de suas responsabilidades cotidianas e de nossas operações;
- nossos investimentos em aquisições podem não gerar os retornos esperados, e podemos administrar mal os recursos administrativos e financeiros como parte do processo de integração;
- o modelo de negócios das empresas que adquirimos pode ser diferente do nosso, e podemos ser incapazes de adaptá-los ao nosso modelo de negócios ou fazê-lo de forma eficiente;
- podemos não ser capazes de integrar com eficiência e sucesso as operações das empresas que adquirimos, incluindo seu pessoal, sistemas financeiros, distribuição ou procedimentos operacionais;
- certas aquisições podem ter impacto em nossas obrigações de relatórios financeiros e na preparação de nossas demonstrações financeiras consolidadas, resultando em atrasos em tal preparação;
- as aquisições podem gerar ágio, cuja deterioração resultará na redução de nosso lucro líquido e dividendos, e nossas demonstrações financeiras podem ser afetadas como resultado da aplicação de nossas políticas contábeis aos resultados de nossas aquisições; e
- podemos não ser capazes de fornecer à empresa adquirida os recursos necessários para apoiar suas operações.

Podemos precisar de recursos adicionais para continuar nossa estratégia de expansão. Se não conseguirmos obter financiamento adequado em condições favoráveis para concluir qualquer

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

aquisição ou investimento potencial e implementar nossos planos de expansão, nossa estratégia de crescimento pode ser materialmente e adversamente afetada.

Além disso, podemos enfrentar desafios significativos no processo de integração das operações de qualquer empresa adquirida com nossos negócios existentes, tais como a incapacidade de gerenciar um maior número de funcionários geograficamente dispersos e criar e implementar controles, procedimentos e políticas uniformes eficientes, além da ocorrência de custos de integração elevados ou inesperados. Os benefícios previstos de quaisquer aquisições que possamos buscar não serão alcançados a menos que integremos com sucesso e eficiência as empresas adquiridas em nossas operações e gerenciemos, comercializemos e apliquemos nossa estratégia de negócios a elas de forma eficaz. Também podemos ser incapazes de integrar pessoal com diferentes experiências profissionais e culturas corporativas, e nosso relacionamento com os atuais e novos funcionários pode ser prejudicado. Além disso, podemos enfrentar desafios para entrar em acordos de negociação coletiva com os sindicatos devido às diferenças nos procedimentos de negociação seguidos nas diferentes regiões geográficas das empresas adquiridas. Se não formos capazes de administrar nossas operações expandidas e quaisquer integrações de forma eficaz, nossos negócios poderão ser adversamente afetados materialmente.

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

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

Podemos não pagar dividendos ou juros sobre o capital próprio aos acionistas titulares de ações.

De acordo com seu estatuto social, devemos pagar aos acionistas, no mínimo, 25% de lucro líquido anual, calculado e ajustado nos termos da Lei das Sociedades por Ações, sob a forma de dividendos ou juros sobre capital próprio. O lucro líquido pode ser capitalizado, utilizado para compensar prejuízo ou retido nos termos previstos na Lei das Sociedades por Ações e pode não ser disponibilizado para o pagamento de dividendos ou juros sobre o capital próprio. Além disso, a Lei das Sociedades por Ações permite que uma companhia aberta suspenda a distribuição obrigatória de dividendos em determinado exercício social, caso o Conselho de Administração informe à Assembleia Geral Ordinária que a distribuição seria incompatível com a situação financeira da Companhia. Caso qualquer destes eventos ocorra, os proprietários de ações podem não receber dividendos ou juros sobre o capital próprio.

Por fim, o Governo Federal tomou iniciativas recentes, tais como a apresentação ao Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 3.887/2020 e o Projeto de Lei nº 2.773/2021, visando promover uma reforma abrangente da tributação corporativa no Brasil, a qual envolve a revogação da isenção de imposto de renda sobre a distribuição de dividendos e a possibilidade de dedução das despesas correspondentes ao pagamento de juros sobre capital próprio atualmente previstas na legislação, além de incluir outras matérias, como ajustes na base de tributação das empresas e alíquotas de entidades brasileiras, mudanças na tributação de rendimentos e ganhos relacionados com investimentos nos mercados de capitais brasileiros, tais como ativos financeiros e fundos de investimento. Além disso, a proposta de reforma atualmente em discussão no Congresso Nacional propõe a positivação da tributação, no Brasil, de ganhos de capital auferidos indiretamente (i.e., alienação de investimentos no exterior que invistam em ativos brasileiros). Caso sejam implementadas tais medidas e nos termos atualmente propostos, os dividendos distribuídos estariam sujeitos à tributação pelo imposto de renda sob a forma de retenção, permitindo ao beneficiário, a

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

apropriação do crédito correspondente para compensação do tributo por ele devido quando da sua distribuição aos demais níveis da cadeia e, no caso dos juros sobre capital próprio, a sua dedutibilidade será vedada, impactando o valor líquido a ser recebido pelos acionistas da Companhia a título de participação nos resultados, tendo um efeito adverso para a Companhia. Qualquer mudança na tributação de dividendos pode ter um efeito adverso em nossos resultados e operações.

Inquérito Policial envolvendo nosso Diretor Presidente

O Sr. Junior Durski está sendo investigado no âmbito de um Inquérito Policial sigiloso em andamento perante a Polícia Federal em Curitiba/PR, iniciado em 2016, que investiga alegações criminais, envolvendo movimentações financeiras, relacionadas a supostas irregularidades em operações envolvendo, dentre outras empresas, os primeiros restaurantes fundados pelo Sr. Junior Durski, que já não fazem mais parte da Companhia. Essa investigação ainda está em andamento e é confidencial. Se tal procedimento der origem a uma denúncia ou um processo criminal contra o Sr. Durski ou se o Sr. Durski vier a ser condenado, nossa reputação e nossa marca, que estão intimamente associadas a ele, poderão sofrer impactos negativos, o que poderá afetar adversamente o nosso negócio e o preço das nossas ações ordinárias.

Podemos não conseguir ter acesso a novos financiamentos a termos atrativos para conseguir viabilizar nossas necessidades de capital ou cumprir nossas obrigações financeiras.

A nossa captação de financiamentos é uma importante fonte de recursos para implementação de nossa estratégia de crescimento e para o capital de giro para a Companhia. No entanto, o mercado global e as condições econômicas têm sido, e é esperado que continuem a ser tumultuados e voláteis.

Os mercados de dívida foram recentemente impactados por baixas significativas no setor de serviços financeiros e pelo aumento do custo de crédito, dentre outros fatores. Tais eventos afetaram negativamente as condições econômicas em geral. Em particular, o custo de captação de recursos nos mercados de dívida apresentou aumento substancial, ao passo que a disponibilidade de fundos desses mercados diminuiu significativamente. Ademais, como resultado de preocupações quanto à estabilidade dos mercados financeiros em geral e à solvência de contrapartes, o custo de captação nos mercados de crédito aumentou, uma vez que muitos financiadores aumentaram as taxas de juros, adotaram normas mais rigorosas de empréstimos e reduziram seu volume e, em alguns casos, interromperam a oferta de financiamento a tomadores em termos comerciais razoáveis.

Caso não sejamos capazes de obter financiamentos ou de refinanciar nossas dívidas quando necessário ou se a disponibilidade se der somente em termos desfavoráveis, podemos perder uma importante fonte de recursos para satisfazer nossas necessidades de capital, o que pode ter um efeito adverso relevante nos negócios e resultados operacionais. Para mais informações sobre os contratos de empréstimo e financiamento e os respectivos *covenants* e *waivers*, veja o item 10.1(f) deste Formulário de Referência.

(b) Riscos Relacionados ao Controlador, direto ou indireto, ou Grupo de Controle

Dependemos* do *Junior Durski como parte integrante de nossas marcas.

Junior Durski é nosso acionista fundador e CEO. Junior Durski é parte integrante da história da marca Madero e Jeronimo, do patrimônio e das mensagens atuais e potenciais futuras da marca, e contamos com sua percepção pública positiva. O papel de Junior Durski como nosso fundador e líder é enfatizado como parte da comunicação de nossa marca e tem apelo para certos clientes de restaurantes, e dependemos da disponibilidade contínua de sua imagem e serviços como porta-voz e presença em nossos materiais publicitários e promocionais. Se Junior Durski não estiver disponível para continuar seu papel ativo como nosso CEO e principal chef, sua ausência poderia afetar negativamente a força de nossas mensagens, a qualidade de nossos produtos e, consequentemente, nossas perspectivas de crescimento. Nós, nossas marcas, a qualidade de nossos produtos e nossa imagem podem ser prejudicados se os serviços de Junior Durski não estiverem disponíveis para nós ou se a imagem ou reputação pública dele for negativamente afetada, inclusive pela mídia social ou de outra forma. Se esses fatores ocorrerem, poderemos precisar adaptar nossa estratégia de comunicação sobre nossos processos, herança e qualidade, e qualquer mudança desse tipo poderá

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

ter um impacto prejudicial em nosso crescimento futuro. A não execução efetiva do planejamento de sucessão poderia prejudicar nossas operações, nossos resultados e nossas marcas.

Nosso CEO, Junior Durski, tem controle sobre as principais decisões e nomeação da alta administração como resultado de seu controle da maioria de nossas ações com direito a voto.

Como resultado das ações de sua propriedade, Junior Durski, nosso acionista fundador e CEO, poderá exercer o direito de voto em relação a um agregado de ações ordinárias, representando a maioria do poder de voto de nossas ações emitidas e em circulação após nossa oferta pública inicial. Como resultado, Junior Durski tem a capacidade de controlar o resultado de certos assuntos submetidos à aprovação de nossos acionistas. Além disso, Junior Durski nomeou certos membros da família para cargos-chave de administração e terá o direito de fazê-lo no futuro. Além disso, caso Junior Durski controle nossa empresa no momento de seu falecimento, o controle poderá ser transferido para uma pessoa ou entidade que ele tenha designado ou venha a ser designado como seu sucessor. Como acionista, Junior Durski tem o direito de votar suas ações em atendimento aos seus próprios interesses, o que pode nem sempre ser do interesse de nossos acionistas em geral.

(c) Riscos Relacionados a Seus Acionistas

Não aplicável, exceto pelo informado no item (b) acima.

(d) Riscos Relacionados a Suas Controladas e Coligadas

Não há riscos relevantes envolvendo nossas controladas e coligadas.

(e) Riscos Relacionados a Seus Fornecedores

Contamos com dois fornecedores de carne bovina no mercado brasileiro que podem atender nossos requisitos de volume e qualidade. Qualquer falha na obtenção de carne bovina que atenda nossas exigências pode afetar adversamente nossos negócios.

Nossa capacidade de manter preços e qualidade consistentes em todos os nossos restaurantes depende de nossa capacidade de adquirir produtos alimentícios específicos e fornecimentos em quantidades suficientes de fornecedores e distribuidores terceirizados a um custo razoável. Confiamos na Marfrig Global Foods S.A. (“Marfrig”) e na JBS S.A. (este último, a partir de 2020), como nossos fornecedores no Brasil para os nossos produtos de carne bovina. Para os seis meses encerrados em 30 de junho de 2021 e para os anos encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, a Marfrig representou aproximadamente 44,6%, 57%, 94% e 100% do total de nossas compras de carne bovina e adquirimos da ou por meio da Marfrig aproximadamente 12,4%, 17,8%, 26,9% e 29,7%, respectivamente, do total de nossas compras em produtos e suprimentos. Nosso acordo com a Marfrig pode ser rescindido por nós ou pela Marfrig mediante notificação por escrito com 90 dias de antecedência. Adicionalmente, a JBS S.A. respondeu por aproximadamente 55,4% e 43,0% do total de nossas compras de carne bovina nos seis meses encerrados em 30 de junho de 2021 e no ano encerrado em 31 de dezembro de 2020, respectivamente. Nosso acordo com a JBS pode ser rescindido por nós ou pela JBS mediante notificação por escrito com 30 dias de antecedência. Embora possamos obter carne bovina de outro fornecedor que atenda nossos requisitos de volume e qualidade, talvez não consigamos obter termos desse outro fornecedor que sejam tão favoráveis quanto os que possuímos atualmente se formos obrigados a mudar de fornecedor. Não controlamos os negócios de nossos fornecedores e distribuidores, e nossos esforços para especificar e monitorar as normas sob as quais eles atuam podem não ser bem-sucedidos. Além disso, muitos itens alimentares são perecíveis e temos controle limitado se esses itens serão entregues a nós em condições apropriadas para uso em nossos restaurantes. Se algum de nossos fornecedores não puder cumprir suas obrigações com nossos padrões, ou se não conseguirmos encontrar fornecedores substitutos no caso de uma interrupção no fornecimento ou serviço, poderemos encontrar escassez de fornecimento e incorrer em custos mais altos para garantir o fornecimento adequado, o que poderia afetar materialmente e adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados de operações.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Podemos não ser capaz de repassar integralmente aos clientes os aumentos de custos em que incorre, incluindo os aumentos de preço de nossos fornecedores.

Os nossos custos e investimentos são afetados pelo preço pago pelos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores, entre outros fatores. Ainda, as receitas oriundas das vendas aos clientes não são, necessariamente, ajustadas pelos mesmos índices pelos quais são ajustados os contratos com os fornecedores. Se os custos aumentarem e não formos capaz de repassarmos esses acréscimos para os clientes, teremos que absorvê-los, o que poderá afetar negativamente os resultados e o fluxo de caixa da Companhia.

Podemos ser responsabilizados por obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias de terceiros fornecedores ou prestadores de serviços.

De acordo com as leis brasileiras, se fornecedores ou prestadores de serviços terceirizados não cumprirem suas obrigações nos termos das leis tributárias, trabalhistas e previdenciárias, podemos ser responsabilizados solidária ou subsidiariamente por tal descumprimento, resultando em multas e outras penalidades que podem nos afetar adversamente, inclusive a nossa imagem, tais como inclusões em listas de empregadores da Secretaria do Trabalho, prevista no artigo 2º da Portaria Interministerial MTPS/MMIRFG nº 4/2016, o que pode impactar a nossa reputação e capacidade de obtenção de novos financiamentos. Também podemos ser responsabilizados por danos dentro de nossas instalações relacionados a funcionários de terceiros, o que pode afetar adversamente nossa reputação e nossos negócios.

Podemos ser considerados solidariamente responsável pelos danos ambientais causados por nossos fornecedores.

A responsabilidade civil por danos ambientais encontra-se delineada pela Política Nacional do Meio Ambiente, instituída pela Lei nº 6.938/1981, que instaura a responsabilidade objetiva na matéria - aquela que independe da existência de culpa - bastando a comprovação do dano e do nexo de causalidade entre esse e a atividade de uma companhia para que seja configurada a obrigação de reparação ambiental.

O empreendedor, independentemente da existência de culpa, deverá indenizar ou reparar os danos causados ao meio ambiente e a terceiros afetados por suas atividades. A responsabilidade civil ambiental é atribuída a quem for responsável, pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, pela atividade causadora de degradação ambiental, nos termos da Lei nº 6.938/1981.

Além de objetiva, a responsabilidade civil por danos ambientais tem natureza objetiva e solidária. Podem ser considerados responsáveis pela sua reparação todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a ocorrência do dano ambiental, independentemente da existência de dolo e/ou culpa. Assim, a responsabilidade civil poderá recair sobre qualquer uma das partes que estiverem envolvidas, mesmo que indiretamente, na atividade que ocasionou o dano ambiental, de modo que qualquer um dos envolvidos pode ser obrigado a repará-lo.

Por haver responsabilidade civil objetiva e solidária, a empresa que contrata serviços de terceiros, como, por exemplo, o transporte e a destinação final de resíduos, não se isenta da responsabilidade por eventuais danos ambientais causados pelos contratados, caso esses não desempenhem suas atividades em conformidade com as normas ambientais.

Segundo entendimento da doutrina, a pretensão reparatória do dano ambiental não está sujeita à prescrição.

Caso as empresas terceirizadas que prestam serviços para a Companhia não atendam às exigências da legislação ambiental, podemos ser considerados solidário ou subsidiariamente responsável pelos eventuais danos ambientais por elas causados, podendo, assim, ser incluída no polo passivo de processos ambientais por condutas de terceiros e, eventualmente, ser obrigada a efetuar o pagamento de condenações judiciais e demais penalidades, incluindo medidas para recuperação do dano ambiental. Caso sejamos responsabilizados solidariamente por danos causados pelos nossos fornecedores, os resultados, as atividades e a imagem da Companhia podem ser adversamente afetadas.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

(f) Riscos Relacionados a Clientes

Poderemos enfrentar restrições e penalidades sob o Código Brasileiro de Proteção ao Consumidor no futuro.

O Brasil possui uma série de leis rigorosas de proteção ao consumidor, referidas coletivamente como o Código de Defesa do Consumidor e regulamentos aplicáveis a ele. Essas leis se aplicam a todas as empresas no Brasil que fornecem produtos ou serviços aos consumidores. Elas incluem proteção contra publicidade enganosa e abusiva, proteção contra práticas comerciais coercivas ou desleais e proteção na formação e interpretação de contratos, inclusive a inversão do ônus da prova em âmbito processual, quando presentes a verossimilhança das alegações ou a sua hipossuficiência, geralmente sob a forma de responsabilidade civil e penalidades administrativas por violações.

Essas penalidades são frequentemente impostas pelas Agências de Proteção e Defesa do Consumidor (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor, ou PROCONs), que supervisionam as questões de consumo municipal. Empresas que operam em todo o Brasil podem enfrentar penalidades de múltiplos PROCONs, assim como da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON). As empresas podem resolver reclamações feitas pelos consumidores via PROCONs, pagando indenizações por violações diretamente aos consumidores, entre outras opções. Os promotores públicos brasileiros também podem mover ações civis públicas contra empresas que violem os direitos dos consumidores ou as regras de concorrência, buscando o estrito cumprimento das leis de proteção ao consumidor e a indenização por quaisquer danos aos consumidores. Em certos casos, podemos também enfrentar investigações e/ou sanções pelo CADE, caso nossas práticas comerciais sejam consideradas como afetando a competitividade dos mercados em que atuamos ou dos consumidores em tais mercados.

Não antecipação e respostas inadequadas às mudanças de hábito dos consumidores podem afetar negativamente as nossas vendas.

Não podemos garantir que estaremos sempre aptos a oferecer aos nossos clientes os produtos e serviços que procuram. Estamos sujeitos a eventuais alterações de hábito de consumo e de demanda por produtos e serviços por parte de nossos consumidores, de modo que é necessário nos adequarmos constantemente às suas preferências. Dessa forma, podemos não ser capazes de antecipar ou responder de forma adequada às mudanças de hábito de consumidores, de modo que nossas vendas poderão ser impactadas negativamente.

(g) Riscos Relacionados aos Setores da Economia nos quais a Companhia Atue

Enfrentamos uma concorrência significativa perante os consumidores e, se não formos capazes de concorrer efetivamente, nossos negócios poderão ser adversamente afetados.

A atividade de restaurantes é intensamente competitiva com muitas empresas bem estabelecidas que concorrem direta e indiretamente conosco no que diz respeito a sabor, preço, qualidade dos alimentos, serviço, valor, design e localização. Concorremos na indústria de restaurantes com restaurantes de várias unidades nacionais, regionais e locais e/ou com restaurantes de serviço limitado e de serviço completo. Também competimos com restaurantes de *full-service*, *fast-casual* e de *fast service*. Nossos concorrentes podem operar restaurantes próprios, restaurantes franqueados ou alguma combinação deles. Muitos de nossos concorrentes oferecem serviços de café da manhã, almoço e jantar, bem como serviços de jantar, transporte e entrega. Também podemos competir com empresas fora da indústria de restaurantes tradicionais, tais como cadeias de mercearias, especialmente aquelas que têm como alvo clientes que buscam alimentos de alta qualidade ou mais saudáveis, bem como lojas de conveniência, lanchonetes e outros pontos de venda de refeições. Alguns de nossos principais concorrentes nos mercados onde operamos incluem o Outback Steakhouse, Mania de Churrasco e Coco Bambu Restaurante, para o Madero Steak House no segmento *casual dining* e Bullger, Cabana e The Fifties, para o Madero Container e Jeronimo, no segmento *fast casual*.

Muitos de nossos concorrentes existem há mais tempo do que nós e podem ter uma presença mais estabelecida no mercado, melhores localizações e maior reconhecimento do nome a nível nacional ou em alguns dos mercados locais em que operamos ou planejamos abrir restaurantes. Alguns de

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

nossos concorrentes também podem ter recursos financeiros, de pessoal e outros recursos significativamente maiores do que nós, o que lhes permite gastar mais do que nós em marketing e publicidade. Se nossos concorrentes aumentam seus gastos em publicidade, promoções e programas de fidelidade, se nossas despesas com publicidade, mídia ou marketing aumentam, ou se nossos programas de publicidade, promoções e fidelidade se tornam menos eficazes do que os de nossos concorrentes, ou se não alavancamos adequadamente a tecnologia e as capacidades analíticas de dados necessárias para gerar uma visão competitiva concisa, nossos resultados de operações podem ser materialmente e adversamente afetados. Os concorrentes também podem operar mais restaurantes do que nós, permitindo-lhes tirar proveito de maiores economias de escala do que nós, dado nosso tamanho atual.

Nossa concorrência continua a se intensificar à medida que novos concorrentes entram nos segmentos de hambúrgueres, *full-service*, *fast-casual* e de *fast service*. Muitos de nossos concorrentes enfatizam opções de menus de "refeições de baixo custo" ou outros programas que oferecem descontos em seus menus, uma estratégia que geralmente não seguimos. Também enfrentamos pressões competitivas crescentes de alguns de nossos concorrentes que recentemente anunciaram iniciativas para oferecer ingredientes de melhor qualidade ou mais saudáveis.

Mudanças nos gostos dos consumidores, tendências nutricionais e dietéticas, padrões de tráfego e o tipo, número e localização dos restaurantes concorrentes muitas vezes afetam o negócio dos restaurantes. Nossas vendas podem ser impactadas por mudanças nas preferências dos consumidores em resposta às preocupações dietéticas, incluindo preferências relativas a itens como calorias, sódio, carboidratos ou gordura. Nossos concorrentes podem reagir mais a essas mudanças do que nós podemos reagir. Não podemos garantir que seremos capazes de responder efetivamente às mudanças na percepção da saúde do consumidor, tampouco que seremos capazes de adaptar nossas ofertas de cardápio às tendências dos hábitos alimentares.

Adicionalmente, à medida que continuamos a inovar em nossa estratégia digital e oferecemos mais maneiras de fazer pedidos através de canais digitais, tais como aplicativos, pedidos pela web, quiosque e entrega, competimos com outros concorrentes que atualmente estão começando a oferecer as mesmas opções, bem como tecnologias novas e mais avançadas. Com a introdução desses canais digitais, há também uma oportunidade maior para a ocorrência de fraudes com cartão de crédito de clientes, o que poderia resultar no aumento das taxas de cartão de crédito para nós e poderia potencialmente levar a procedimentos legais ou danos à reputação, o que poderia afetar adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados de operação. Ver "Fatores de Risco - Fatores Certos Relacionados ao Nosso Negócio e à Indústria - O não cumprimento dos regulamentos de privacidade de dados pode resultar na imposição de penalidades pelas autoridades competentes, pagamentos de compensação financeira aos sujeitos dos dados, danos à reputação de nossas marcas e afetar adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados de operações".

Nosso sucesso contínuo depende, em parte, da popularidade contínua do nosso cardápio e da experiência que oferecemos aos clientes em nossos restaurantes. Se não formos capazes de continuar a concorrer efetivamente em qualquer dos fatores mencionados acima, nossas margens de lucro de tráfego, vendas em restaurantes e restaurantes poderão diminuir e nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais serão adversamente afetados

Qualquer risco percebido ou real à saúde ou publicidade negativa relacionada à indústria alimentícia, inclusive em relação a doenças de origem alimentar, poderia afetar adversamente nossa capacidade de vender nossos produtos. Se nossos produtos ficarem contaminados, poderemos estar sujeitos a reclamações de responsabilidade pelo produto e recalls de produtos.

Estamos sujeitos a riscos que afetam a indústria alimentícia em geral, incluindo os riscos apresentados abaixo:

- deterioração dos alimentos ou contaminação dos alimentos;
- reclamações de responsabilidade por produtos de consumo;

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

- adulteração de produtos;
- a possível indisponibilidade e despesas do seguro de responsabilidade pelo produto; e
- o custo potencial e a interrupção de um recall de produto.

Se nossos produtos forem contaminados, poderemos estar sujeitos a reclamações de responsabilidade pelo produto e recall do produto. Embora não tenhamos tido problemas significativos de contaminação de produto, nossos produtos podem estar expostos à contaminação por organismos que possam produzir doenças de origem alimentar, tais como a encefalopatia espongiforme bovina, também conhecida como EEB, e a febre aftosa, bem como hepatite A, listeria, salmonela, norovírus e e-coli. Estes organismos são geralmente encontrados no meio ambiente e, por isso, há risco de que possam estar presentes em nossos produtos. Estes patógenos também podem ser introduzidos em nossos produtos por meio de adulterações ou como resultado de manuseio inadequado, inclusive pelo próprio consumidor. Uma vez que os produtos contaminados tenham sido enviados para distribuição, pode ocorrer doença ou morte se não forem devidamente preparados antes do consumo ou se os patógenos não forem eliminados no processamento posterior.

Nossos sistemas de monitoramento de doenças podem não serem eficazes em eliminar os riscos relacionados à segurança alimentar. Se for determinado que algum de nossos produtos está contaminado, estragado ou inadequadamente etiquetado, quer estejamos ou não em falta, podemos voluntariamente retirar, ou ser obrigados a retirar, nossos produtos. Uma retirada de produto generalizada pode resultar em perdas significativas devido aos custos de uma retirada, à destruição do estoque de produtos e à perda de vendas devido à indisponibilidade do produto por um período de tempo. Também podemos estar sujeitos a um risco maior de exposição a reclamações de responsabilidade pelo produto e procedimentos governamentais, o que pode resultar em penalidades, medidas cautelares e fechamento de fábricas. Qualquer uma dessas ocorrências pode ter um efeito adverso em nossos resultados financeiros.

Podemos estar sujeitos a responsabilidade significativa nas jurisdições em que nossos produtos são vendidos se o consumo de qualquer um de nossos produtos causar ferimentos, doenças ou morte. Tal responsabilidade pode resultar de processos movidos pelo Estado, agências de consumo e consumidores individuais. Podemos ter que pagar danos significativos aos consumidores ou ao Estado e tal responsabilidade pode exceder os limites aplicáveis da apólice de seguro de responsabilidade civil.

Além disso, qualquer publicidade negativa relacionada a estes e outros assuntos relacionados à saúde pode afetar a percepção dos consumidores sobre nossos restaurantes e os alimentos que oferecemos, reduzir as visitas dos clientes a nossos restaurantes e impactar negativamente a demanda por nossas ofertas de cardápio. A publicidade negativa relacionada a estes e outros assuntos, carne bovina em geral ou outras preocupações similares, pode afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais. Além disso, doenças e ferimentos causados por manipulação de alimentos podem ter um efeito adverso sobre o preço e disponibilidade de alguns de nossos produtos e ofertas de carne. Poderíamos também ser adversamente afetados por riscos à saúde percebidos ou reais associados a produtos similares produzidos por outros, na medida em que tais riscos causam aos clientes a perda de confiança na segurança e na qualidade de tais produtos em geral.

Estamos sujeitos, ainda, à percepção negativa do mercado consumidor de alimentos de origem animal de forma geral, incluindo de seus concorrentes. Isto porque, eventuais problemas de contaminação alimentar podem gerar efeitos negativos não apenas no determinado produtor/fornecedor, mas sim, pode impactar na percepção do consumidor sobre a saúde e segurança nos produtos de todo o segmento, de uma maneira geral e, consequentemente, uma redução de demanda. Os efeitos negativos de processos judiciais relevantes, recalls de produtos e outros eventos adversos enfrentados por nós ou mesmo pelos seus concorrentes podem resultar em uma perda da confiança do consumidor na segurança e na qualidade dos produtos da Companhia. As vendas da Companhia são, em última análise, dependentes das preferências do consumidor e quaisquer riscos reais à saúde ou que sejam associados aos produtos podem causar perda de

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

confiança na segurança e qualidade destes e levar a fechamento de mercados e a impactos adversos relevantes nos negócios, resultados operacionais, reputação das marcas, situação financeira e perspectivas da Companhia.

Ações de responsabilidade por produtos ou recalls podem afetar negativamente nossa reputação comercial, expor-nos a uma maior fiscalização por parte dos reguladores federais e estaduais e podem não estar totalmente cobertos pelo seguro.

A embalagem, comercialização e distribuição de produtos alimentícios implicam um risco inerente de responsabilidade e recall de produto e a publicidade adversa resultante. Podemos estar sujeitos a responsabilidade significativa se o consumo de qualquer de nossos produtos causar ferimentos, doenças ou morte. Podemos ser obrigados a recall de certos produtos em caso de contaminação ou dano aos produtos. Além dos riscos de responsabilidade ou recall de produto devido a deficiências causadas por nossas operações de produção ou processamento, podemos encontrar os mesmos riscos se qualquer terceiro manipular nossos produtos. Não podemos garantir que não seremos obrigados a realizar recalls de produtos, ou que as reclamações de responsabilidade pelo produto não serão feitas contra nós, no futuro. Quaisquer reclamações que possam ser feitas podem criar publicidade adversa que teria um efeito material adverso em nossa capacidade de comercializar nossos produtos com sucesso ou em nossos negócios, reputação, perspectivas, condição financeira e resultados de operações.

Se nossos produtos de carne bovina ficarem contaminados, poderemos estar sujeitos a reclamações de responsabilidade pelo produto e recall. Não pode haver garantia de que qualquer litígio ou dano à reputação associado a recalls de produtos não terá um efeito material adverso em nossa capacidade de comercializar nossos produtos com sucesso ou em nossos negócios, reputação, prospectos, condição financeira e resultados de operações.

Não podemos garantir seguro vigente para fazer frente a eventuais dispêndios com eventuais condenações por assuntos relacionados aos temas tratados neste risco ou que tal seguro, se existente, será em quantidade suficientes para nos proteger contra todas perdas devidas a tais eventos. Além disso, mesmo que nossa cobertura de seguro possa cobrir eventuais danos patrimoniais, ela pode não nos proteger adequadamente de outras responsabilidades e despesas em que incorremos em relação a tais eventos.

A abertura de novos restaurantes em mercados existentes pode afetar negativamente as vendas em nossos restaurantes em funcionamento.

A área alvo do consumidor de nossos restaurantes varia de acordo com a localização, dependendo de uma série de fatores, incluindo densidade populacional, outras atrações locais de varejo e negócios, demografia da área e geografia. Como resultado, a abertura de um novo restaurante nos mercados ou nas proximidades, nos quais já temos restaurantes, pode afetar negativamente as vendas no restaurante já existente. Os restaurantes existentes também poderiam tornar mais difícil construir a base de consumidores para um novo restaurante no mesmo mercado. Nossa estratégia comercial principal não implica a abertura de novos restaurantes que acreditamos que afetarão materialmente as vendas em nossos restaurantes em funcionamento, mas podemos abrir seletivamente novos restaurantes em áreas de restaurantes que estão operando na capacidade ou perto dela para atender efetivamente nossos clientes. A canibalização das vendas entre nossos restaurantes pode se tornar significativa no futuro, à medida que continuamos a expandir nossas operações e pode afetar nosso crescimento de vendas, o que, por sua vez, pode afetar materialmente adversamente nossos negócios, condição financeira e resultados de operações.

Nosso sucesso depende de garantir locais de restaurante desejáveis.

O sucesso de qualquer restaurante depende, em parte substancial, de sua localização. Não pode haver garantia de que as localizações atuais de nossos restaurantes continuarão a ser atraentes à medida que os padrões demográficos mudarem. A vizinhança ou as condições econômicas onde os restaurantes estão localizados poderão diminuir no futuro, resultando assim em vendas potencialmente reduzidas nesses locais. A concorrência pela localização de restaurantes também pode ser intensa e pode haver atraso ou cancelamento de novos empreendimentos, o que pode ser

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

exacerbado por fatores relacionados com os mercados imobiliário comercial ou de crédito. Se não conseguirmos obter locais desejáveis para nossos restaurantes a preços razoáveis devido, entre outras coisas, a custos de aquisição, construção e/ou desenvolvimento mais altos do que o previsto de novos locais, dificuldade de negociar arrendamentos com termos aceitáveis, restrições onerosas de uso ou zoneamento de terrenos, ou desafios na obtenção das licenças governamentais necessárias, então nossa capacidade de abrir novos restaurantes e nossa capacidade de atender nossas expectativas de crescimento podem ser adversamente afetadas.

Nossos resultados operacionais estão sujeitos a flutuações sazonais, o que poderia resultar em variações em nosso lucro trimestral.

Já experimentamos no passado, e esperamos continuar a experimentar, flutuações sazonais em nossas receitas como resultado dos padrões de gastos dos consumidores. Experimentamos flutuações negativas em nossos resultados operacionais em certos pontos de um determinado ano devido aos efeitos da sazonalidade em nossas operações de restaurantes, com aumento do tráfego de clientes e receitas principalmente no período de novembro a janeiro, o que é um padrão típico na indústria de restaurantes no Brasil. Eventos adversos que ocorrem durante esses meses podem ter um efeito desproporcional em nossos resultados de operações durante todo o ano fiscal. Como resultado das flutuações trimestrais causadas por estes e outros fatores, as comparações de nossos resultados operacionais em diferentes trimestres fiscais podem não ser indicadores precisos de nosso desempenho futuro.

O aumento dos preços dos produtos alimentícios poderia diminuir nossas margens de lucro operacional em nível de restaurante ou nos levar a limitar ou modificar nosso cardápio, o que poderia afetar adversamente nossos negócios.

Nossa rentabilidade depende, em parte, de nossa capacidade de antecipar e reagir a mudanças no preço e disponibilidade de produtos alimentícios, incluindo, entre outras coisas, carne bovina, aves, grãos, laticínios e outros produtos. Os preços podem ser afetados devido a mudanças no mercado, aumento da concorrência, risco geral de inflação, escassez ou interrupções no fornecimento devido a condições climáticas, doenças ou outras condições fora de nosso controle. Por exemplo, em maio de 2018, os caminhoneiros brasileiros anunciaram uma greve nacional, que durou 10 dias, exigindo uma redução nos impostos sobre o diesel e uma alteração na metodologia de preços de combustíveis adotada pela Petrobras. A greve nacional também resultou na obstrução de rodovias e outras vias públicas em todo o país, o que afetou a entrega de vários tipos de cargas e prejudicou nossa capacidade de realizar nossas atividades e operações de maneira normal.

Outros eventos poderiam aumentar os preços das mercadorias ou causar escassez que poderia afetar o custo e a qualidade dos itens que compramos ou exigir que aumentemos ainda mais os preços ou limitemos nossas opções de menu. Esses eventos, combinados com outras condições econômicas e demográficas mais gerais, poderiam afetar nossos preços e nossas vendas de restaurantes e margens de lucro operacional dos restaurantes. De tempos em tempos, as condições competitivas poderiam limitar nossa flexibilidade de preços do cardápio. Além disso, as condições macroeconômicas poderiam tornar imprudentes os aumentos adicionais do preço do cardápio. Não pode haver garantia de que futuros aumentos de custos possam ser compensados pelo aumento dos preços do cardápio ou que este aumento será totalmente absorvido por nossos clientes sem nenhuma mudança resultante em suas frequências de visita ou padrões de compra. Além disso, não pode haver garantia de que geraremos o mesmo crescimento nas vendas do restaurante em quantidade suficiente para compensar a inflação ou outras pressões de custos.

Nossa rentabilidade também é prejudicada por aumentos no preço dos combustíveis e serviços públicos, tais como gás natural, eletricidade e água, seja como resultado de inflação, escassez ou interrupções no fornecimento, ou de outra forma. Nossa capacidade de responder ao aumento de custos através do aumento de preços ou da implementação de processos ou produtos alternativos dependerá de nossa capacidade de antecipar e reagir a tais aumentos e outras condições econômicas e demográficas mais gerais, bem como das respostas de nossos concorrentes e clientes.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Todas essas coisas são difíceis de prever e estão além de nosso controle. O aumento dos custos resultante desses fatores pode afetar adversamente nossos resultados operacionais.

(h) Riscos Relacionados à Regulação dos Setores em que a Companhia Atue

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

O setor de varejo de alimentação está sujeito a extensa regulamentação, especificamente no que diz respeito à saúde, higiene, segurança de alimentos e responsabilidade ambiental. Essas leis e regulamentações regem, entre outros assuntos, a liberação de poluentes no ar e na água, o gerenciamento de resíduos sólidos (segregação, armazenamento, coleta, transporte, tratamento e destinação final), bem como a presença, manipulação, liberação, descarte e exposição a substâncias tóxicas e manipulação, armazenamento e eliminação de alimentos. Além disso, essas leis e regulamentações dispõem sobre multas e penalidades no caso de seu descumprimento. Terceiros podem também pleitear reparação por danos pessoais, danos materiais ou formular outras reivindicações contra proprietários ou empresas estabelecidas em imóveis associados com a liberação de substâncias tóxicas. Além disso, estamos sujeitos a regulamentações relacionadas a construções e zoneamento. Precisamos obter a aprovação de diversas autoridades governamentais antes de iniciar a instalação de nossas atividades em um determinado imóvel. A não obtenção de tal aprovação pode nos afetar de forma negativa. Além disso, os nossos restaurantes precisam atender as regras da vigilância sanitária, em especial a obtenção de alvará sanitário e manter as suas instalações em condições higiênicas sanitárias apropriadas, sendo que o não cumprimento das legislações sanitárias podem ocasionar em advertência, multa (de R$ 2.000,00 a R$ 1.500.000,00), apreensão, inutilização ou interdição do produto, suspensão das vendas, interdição parcial ou total do estabelecimento, proibição ou suspensão de propaganda ou cancelamento da licença sanitária. Adicionalmente, eventuais alterações em leis e regulamentações a que estamos submetidos podem ensejar a necessidade de investimentos que hoje não são exigidos ou, ainda, regular o exercício de nossas atividades de forma mais restritiva, nos afetando de forma negativa.

Estamos sujeitos a regulamentações que exigem a obtenção de autorização específica para estabelecimentos, produtos e rótulos, o que pode aumentar o custo de operação ou, caso tais normas sejam descumpridas, acarretar o fechamento de algumas delas.

Estamos sujeitos a um grande número de regulamentações federais, estaduais e municipais relativos às exigências e aos requisitos para a obtenção de licenças, autorizações, permissões, outorgas de uso de recursos hídricos, alvarás, certificados e/ou registros, incluindo mas não se limitando aos padrões operacionais e de segurança da ANVISA, de Conselhos Profissionais Federais e Regionais de Classe e departamentos estaduais e municipais de saúde, bem como outras leis e regulamentações aplicáveis.

Em razão de atuarmos em um setor sujeito à legislação e regulação extensivas e caracterizado pela necessidade de frequente interação com autoridades governamentais, alterações nas regulamentações aplicáveis às atividades e produtos da Companhia, atrasos dos órgãos governamentais na emissão de licenças dos estabelecimentos da Companhia e/ou produtos e rótulos ou descumprimento alegado ou efetivo de referidas normas podem afetar de modo adverso e relevante a Companhia. Ainda, a Companhia está sujeita à intensa fiscalização ou inspeção dessas entidades em seus estabelecimentos para verificar o cumprimento das normas e regulamentações vigentes.

A não obtenção ou a não renovação das licenças ou alvarás da Companhia poderá, caso a caso (i) resultar em autos de infração, (ii) sujeitar a Companhia ao pagamento de multas, (iii) impedir a Companhia de desenvolver atividades em seus estabelecimentos, (iv) resultar na interdição ou fechamento dos estabelecimentos da Companhia, (v) expor a Companhia a riscos adicionais no caso de acidentes de segurança e proteção ou evento similar; (vi) resultar na aplicação de outras penalidades, tais como advertência e apreensão de produtos, de acordo com a legislação específica aplicável (federal, estadual e municipal); e (vii) expor a Companhia, bem como seus representantes,

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

a sanções criminais, em caso de exercício de atividades sem as devidas licenças e autorizações ambientais.

Mudanças nas leis ou nas interpretações tributárias podem aumentar o dispêndio da Companhia e, afetar negativamente a nossa condição financeira e o resultado operacional.

Mudanças nos regimes fiscais que podem alterar a carga tributária da Companhia, fornecedores e clientes, são regularmente revistos pelo governo brasileiro. Essas alterações incluem modificações das alíquotas de tributos e, ocasionalmente, criação de tributos temporários, cujos recursos são destinados a fins estabelecidos pelo governo. Estas mudanças podem aumentar os preços de venda dos produtos, restringindo a capacidade de geração de negócios, afetando negativamente o resultado operacional e financeiro.

O governo brasileiro apresentou propostas de reforma tributária elaboradas para simplificação do sistema tributário brasileiro, a fim de redistribuir as receitas provenientes de impostos e evitar disputas internas entre os Estados e municípios. As propostas de reformas tributárias preveem mudanças nas regras que regem o Programa de Integração Social (“PIS”) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (“COFINS”) e o ICMS, além de outros impostos, como aumentos nos impostos sobre folha de pagamento e no imposto retido na fonte sobre as distribuições de dividendos. Não há garantias relativas à aprovação das propostas, e posterior promulgação como lei, e se, caso aprovadas, refletirão essas ou outras mudanças nos regimes tributários.

Os efeitos dessas novas propostas de reforma tributária, bem como de quaisquer outras mudanças decorrentes da promulgação de outros ajustes fiscais, ainda não foram, nem podem ser quantificados até o momento, devido à incerteza a respeito da implantação destas reformas. Outras propostas, como o programa de incentivo fiscal de P&D (por exemplo, Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, também conhecida como a Lei do Bem) e a dedução de juros sobre capital próprio, podem ser revogadas para aumentar a receita do governo, em virtude de uma possível redução da alíquota do imposto de renda, que foi e continua sendo estudada pela equipe econômica do atual governo brasileiro. Adicionalmente, certas leis tributárias podem estar sujeitas a interpretações controversas por parte das autoridades fiscais, as quais poderão divergir das interpretações dadas pela Companhia. Ademais, algumas dessas medidas, se promulgadas, podem resultar em aumentos da carga tributária geral e prejudicar o desempenho financeiro da Companhia como um todo. Além disso, o fim da desoneração da folha é também um tema que requer atenção.

Os nossos resultados poderão ser adversamente impactados por modificações nas práticas contábeis adotadas no Brasil, bem como nas normas internacionais de relatório financeiro.

As práticas contábeis adotadas no Brasil são emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (“CPC”) e as normas internacionais de relatório financeiro ("IFRS") são emitidas pelo International Accounting Standards Board (“IASB”). O CPC e o IASB possuem calendários para aprovação de pronunciamentos contábeis e IFRS, o qual poderão sofrer alterações a qualquer momento e sobre os quais não possuímos qualquer ingerência. Assim, não conseguimos prever quais e quando serão aprovados novos pronunciamentos contábeis ou novas IFRS que possam de alguma forma impactar as futuras demonstrações financeiras elaboradas pela Companhia. Portanto, existe o risco de que as futuras demonstrações financeiras sejam alteradas em razão de novos pronunciamentos contábeis previstos pelo CPC e normatizados pela CVM, bem como do IFRS emitidos pelo IASB, o que poderá afetar as futuras demonstrações financeiras elaboradas pela Companhia.

(i) Riscos Relacionados aos Países Estrangeiros onde a Companhia Atue

Não há riscos envolvendo a Companhia com relação a países estrangeiros, dado que a Companhia no momento atua apenas no mercado nacional.

(j) Riscos Relacionados a Questões Socioambientais

Estamos sujeitos à legislação e à regulamentação ambiental e suas respectivas obrigações, cuja violação pode nos afetar adversamente pela aplicação de sanções e penalidades, pecuniárias ou não.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

O cumprimento da legislação ambiental é fiscalizado por órgãos e agências governamentais. A eventual inobservância das normas pode sujeitar a Companhia a sanções administrativas, cíveis e criminais. A responsabilidade ambiental pode ocorrer nas esferas civil, administrativa e criminal, com a aplicação de sanções administrativas e criminais, além da obrigação de reparação dos danos causados. A ausência de condenação em uma das esferas não isenta, necessariamente, o agente da responsabilidade nas demais. Caso nós ou alguma de nossas subsidiárias cause ou, de outra forma, seja considerada responsável por algum dano ou ilícito ambiental, infração administrativa ou crime ambiental, poderemos sofrer um efeito adverso em nossos resultados e negócios, o que inclui também exposição reputacional.

Entre outras obrigações, a legislação estabelece exigências associadas à obtenção de licenças e autorizações ambientais e atendimento às condicionantes técnicas correlatas, bem como ao cumprimento de padrões para o descarte de efluentes, emissões atmosféricas, gestão de resíduos sólidos, tratamento e remediação de áreas contaminadas, exigências relacionadas a áreas especialmente protegidas, o que faz com que incorramos em custos para prevenção, controle, redução ou eliminação de emissões no ar, solo e água, bem como no descarte e gerenciamento de resíduos.

Especificamente no que se refere ao licenciamento ambiental, podemos estar sujeitos ao cumprimento de uma ampla variedade de leis e regras ambientais específicas permissivas em diferentes Estados e Municípios. A depender do órgão ambiental competente para o licenciamento ambiental das nossas atividades – que varia de acordo com a localidade de desenvolvimento das atividades, poderá ser exigida ou não a obtenção de licenças ambientais.

Quaisquer violações às leis e regulamentações ambientais poderão nos expor a sanções administrativas (incluindo advertência, embargo de obra ou atividade e suas respectivas áreas, demolição de obra, suspensão total ou parcial de obras e atividades, bem como multas cujos valores podem variar de acordo com a legislação de cada Estado ou Município, que podem alcançar até R$50 milhões de reais) e criminais, ensejando riscos reputacionais e potenciais reclusões, além da obrigação de reparar os danos causados ao meio ambiente e indenização a terceiros na esfera cível.

Na esfera criminal, a responsabilidade por danos causados ao meio ambiente no Brasil tem como preceito fundamental a Lei Federal nº 9.605/98 ("Lei de Crimes Ambientais"). Referida Lei, sujeita aos seus efeitos qualquer pessoa, física ou jurídica, que concorrer para a prática de certas condutas consideradas lesivas ao meio ambiente, sendo necessária a comprovação de dolo (intenção) ou de culpa (negligência, imprudência ou imperícia). Além das condutas e atividades lesivas ao meio ambiente e as respectivas sanções, são previstas regras e circunstâncias específicas de aplicação das penas por crimes ambientais, adaptando as regras de direito penal às exigências que a proteção ao meio ambiente exige. A responsabilidade criminal é subjetiva, pessoal e intransferível e, diferentemente da responsabilidade civil, depende de dolo e/ou culpa para estar caracterizada.

A violação à Lei de Crimes Ambientais pode caracterizar crime ambiental e pode atingir as pessoas físicas na figura dos administradores, diretores, membros do conselho de administração e de órgãos técnicos, auditores, gerentes, prepostos ou mandatários e a própria pessoa jurídica. A pessoa jurídica pode ser punida com a aplicação de uma multa criminal ou com penas restritivas de direitos, que podem ser (i) suspensão parcial ou total da atividade; (ii) interdição temporária do estabelecimento, da obra ou da atividade e (iii) proibição de contratar com o Poder Público e dele obter subsídios, subvenções ou doações. Pessoas físicas podem ser punidas com reclusão e/ou multa.

Vale ressaltar que a responsabilidade da pessoa jurídica não exclui a das pessoas físicas, autoras, coautoras ou partícipes, o que acaba muitas vezes por estender a responsabilidade de tais atos aos membros das pessoas jurídicas que tenham participado de tais decisões ou tenham se omitido, quando poderiam evitar os prejuízos delas advindos. Dessa forma, verifica-se ser abrangente a responsabilização criminal por danos ambientais, havendo a possibilidade de, pela prática de uma única conduta prevista como criminosa, serem responsabilizados diversos sujeitos, inclusive administradores.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Ademais, referida lei prevê a possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica da causadora do dano ambiental, sempre que essa for obstáculo ao ressarcimento dos prejuízos causados à qualidade do meio ambiente.

No que diz respeito ao gerenciamento de resíduos sólidos, a Lei Federal nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) para viabilizar a gestão integrada e o gerenciamento ambientalmente adequado de resíduos sólidos. A contratação de terceiros para realização de quaisquer das etapas de gerenciamento dos resíduos sólidos gerados pela Companhia não a exime de responsabilidade, sobretudo na esfera civil (dever de reparar e indenizar), caso esses prestadores de serviço causem danos ao meio ambiente e/ou a terceiros no exercício de suas atividades.

A inobservância das regras de gerenciamento de resíduos pela própria Companhia, de qualquer natureza, inclusive a eventual ausência de elaboração e de implementação de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), pode nos expor a sanções administrativas, civis e criminais.

A disposição inadequada dos resíduos sólidos bem como os acidentes decorrentes do transporte desses resíduos podem ser fator de contaminação de solo e de águas subterrâneas e ensejar a aplicação de sanções nas esferas administrativa e penal. As penalidades administrativas aplicáveis para a disposição inadequada de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, que cause ou não poluição efetiva, incluem, dentre outras, embargo da atividade ou da obra e multas de até R$50 milhões de reais.

A nossa responsabilização por infrações, danos e crimes ambientais poderá afetar adversamente nossa imagem, operações e situação financeira.

Ainda, o Ministério Público e órgãos regulatórios poderão fiscalizar e instaurar procedimentos administrativos para apuração de eventuais irregularidades que possam ser atribuídos às nossas atividades. Nesses casos, poderão ser celebrados Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) ou Termos de Compromissos (TC) entre a Companhia e as respectivas autoridades, com assunção de obrigações específicas, que podem acarretar no desembolso de valores adicionais pela Companhia para cumprimento de tais obrigações. Por possuir natureza de título executivo extrajudicial, se verificado o descumprimento, total ou parcial, dos termos convencionados em referidos instrumentos de compromisso, podemos ficar sujeitos a riscos e penalidades, tais como o pagamento de multas, execução do título e, ainda, judicialização de desacordos perante o Poder Judiciário.

Não podemos garantir que essas leis e regulamentações não se tornarão mais rígidas, exigindo que aumentemos de forma significativa nossos investimentos a fim de cumpri-los. Caso isso ocorra, poderá haver redução dos recursos disponíveis para outros investimentos, o que poderá, por sua vez, impactar os nossos resultados de forma significativa.

(k) Riscos Macroeconômicos

Pandemias, epidemias ou surtos de doenças infecciosas, como o COVID-19, podem levar a uma maior volatilidade no mercado de capitais global e resultar em pressão adversa sobre a economia mundial, incluindo a economia brasileira, impactando o mercado de negociação das ações de nossa emissão.

Pandemias, epidemias ou surtos de doenças infecciosas podem ter um efeito adverso no mercado e economia global. Historicamente, algumas epidemias e surtos regionais ou globais, como zika vírus, vírus ebola, vírus H5N5 (popularmente conhecida como gripe aviária), a febre aftosa, vírus H1N1 (influenza A, popularmente conhecida como gripe suína), a síndrome respiratória do oriente médio (MERS) e a síndrome respiratória aguda grave (SARS) afetaram determinados setores da economia dos países em que essas doenças se propagaram.

Em 11 de março de 2020, a OMS declarou a pandemia da COVID-19, doença causada por um novo coronavírus (SARS-Cov-2), que desencadeou severas medidas por autoridades governamentais ao redor do mundo com o objetivo de controlar sua disseminação, incluindo restrição ao fluxo de pessoas, com limitações a viagens, utilização de transportes públicos, quarentenas e *lockdowns*,

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

fechamento prolongado de estabelecimentos comerciais, interrupções na cadeia de suprimentos e redução de consumo de uma maneira geral. No Brasil, alguns estados e cidades seguiram essas providências, adotando medidas para impedir ou retardar a propagação da doença, como restrição à circulação e o isolamento social, que resultaram no fechamento de parques, shopping centers, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais e espaços públicos.

Essas medidas aliadas às incertezas provocadas pela pandemia da COVID-19 tiveram um impacto adverso na economia e no mercado de capitais global, incluindo o Brasil, inclusive causando seis paralisações (*circuit-breakers*) das negociações na B3 em oito pregões ao longo do mês de março de 2020. A cotação da maioria dos ativos negociados na B3 foi adversamente afetada em razão da pandemia da COVID-19. Impactos semelhantes a esses podem voltar a ocorrer, provocando oscilação dos ativos negociados na B3.

Adicionalmente, qualquer mudança material na economia e no mercado de capitais global, incluindo o Brasil, pode diminuir o interesse de investidores em ativos brasileiros, incluindo as ações ordinárias de nossa emissão, o que pode afetar adversamente o preço de mercado de nossos valores mobiliários, além de dificultar nosso acesso ao mercado de capitais e financiamento de nossas operações, inclusive em termos aceitáveis. Para mais informações sobre os impactos da pandemia da COVID-19 nos nossos negócios, veja item 10.9 deste Formulário de Referência.

A economia do Brasil permanece vulnerável a fatores externos, o que pode ter um efeito adverso sobre o crescimento econômico do Brasil e sobre os nossos negócios e resultado operacional.

A globalização dos mercados de capitais aumentou as vulnerabilidades dos países a eventos adversos. O Brasil permanece vulnerável a flutuações financeiras e econômicas internacionais, inclusive com relação a países da América Latina e países de mercados emergentes.

As recentes e contínuas recessões e crises em determinados países europeus e reduções na taxa de crescimento na economia chinesa afetam a economia brasileira de muitas formas, gerando inclusive uma retração nos fluxos comerciais e de capital e uma redução nos preços de commodities, o que impacta a certeza do investidor e a confiança do consumidor.

Adicionalmente, crises em outros países emergentes podem diminuir o interesse dos investidores em valores mobiliários brasileiros, incluindo os nossos, o que pode afetar adversamente o preço de mercado das nossas ações.

Não só a economia brasileira, mas também a de outros países, pode ser afetada de forma geral pela variação das condições econômicas do mercado internacional, e notadamente pela conjuntura econômica dos Estados Unidos, China e União Europeia. Ainda, eventuais reduções na oferta de crédito e a deterioração das condições econômicas em outros países, incluindo a crise da dívida que afeta alguns países da União Europeia, podem, em alguma medida, prejudicar os preços de mercado dos valores mobiliários brasileiros de maneira geral, inclusive das ações de emissão da Companhia. Adicionalmente, o risco de default de países em crise financeira, dependendo das circunstâncias, pode reduzir a confiança dos investidores internacionais e trazer volatilidade para os mercados.

Com relação a fatos macroeconômicos relevantes que podem impactar o nosso negócio, destacamos a saída do Reino Unido da União Europeia (“Brexit”), que pode afetar de maneira adversa as condições econômicas e de mercado da Europa e do mundo todo, podendo contribuir para a instabilidade nos mercados financeiros globais. Adicionalmente, o Brexit pode levar a incertezas legais e gerar leis e regulamentos nacionais potencialmente divergentes à medida que o Reino Unido determine quais leis da União Europeia ele substituirá ou replicará. Os efeitos do Brexit, e outros que não são possíveis prever, poderão ter um efeito adverso sobre os nossos negócios, bem como nos resultados de nossas operações ou situação financeira.

A ocorrência de efeitos negativos como os mencionados acima pode levar à deterioração das condições macroeconômicas no Brasil e os impactos decorrentes, como o comprometimento da capacidade de pagamento de clientes do sistema bancário, teriam impacto direto sobre o nosso negócio, limitando a nossa capacidade de atingir metas.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

A crise econômica e política no Brasil pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios, operações e condição financeira, bem como o preço de negociação de nossas ações.

O ambiente político no Brasil influenciou e continua a influenciar o desempenho da economia do país. As crises políticas afetaram e continuam afetando a confiança dos investidores e do público em geral, podendo resultar em desaceleração econômica e aumento da volatilidade dos valores mobiliários emitidos pelas empresas brasileiras.

Nos últimos anos, o mercado brasileiro enfrentou um aumento da volatilidade devido às incertezas relacionadas a escândalos de corrupção, os quais continuam sendo investigados pelo Ministério Público Federal nas Operações *Lava Jato*, *Zelotes*, *Greenfield*, *Eficiência*, dentre outras, e ao impacto desses escândalos sobre a economia e ambiente político brasileiro. Membros do Governo Federal e do Poder Legislativo e Executivo, bem como altos executivos de grandes empresas foram presos ou estão sendo processados ou investigados pelo crime de corrupção, dentre outros crimes que envolvem o pagamento de propina.

Não se pode garantir que qualquer pessoa que, direta ou indiretamente, esteja vinculada a nós, seja funcionário, diretor, conselheiro, fornecedor, prestador de serviços ou subcontratado, não está ou estará envolvida investigações similares às mencionadas acima, o que poderia afetar negativamente a nossa imagem e reputação.

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

Desta forma, não podemos estimar completamente o impacto dos desenvolvimentos políticos e macroeconômicos brasileiros e globais em nossos negócios. Além disso, instabilidades econômicas e políticas podem levar a uma percepção negativa da economia brasileira e a uma maior volatilidade nos mercados de valores mobiliários brasileiros, o que também pode nos afetar adversamente, assim como aos nossos valores mobiliários. Qualquer instabilidade econômica continuada e incerteza política também podem afetar adversamente os nossos negócios.

A inflação e as medidas do Governo Federal para controlar a inflação, inclusive aumentando as taxas de juros, podem contribuir para a incerteza econômica no Brasil e nos afetar de maneira adversa.

O Brasil experimentou, no passado, taxas de inflação extremamente altas e, em consequência, seguiu políticas monetárias que contribuíram para uma das maiores taxas de juros real do mundo. A inflação e as medidas do Governo Federal para combatê-la podem ter efeitos significativos sobre a economia brasileira e os nossos negócios. Políticas monetárias rígidas com altas taxas de juros e altas exigências de depósitos compulsórios podem restringir o crescimento do Brasil e a disponibilidade de crédito. Por outro lado, políticas mais brandas do governo e do Banco Central e quedas nas taxas de juros podem desencadear aumentos da inflação e, consequentemente, a volatilidade do crescimento e a necessidade de aumentos repentinos e significativos da taxa de juros.

Como resultado dessas medidas, a taxa básica de juros no Brasil tem flutuado significativamente. A taxa de inflação brasileira, segundo o Índice Nacional de Preços ao Consumidor - IPCA, medido pelo IBGE, para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2018, 2019, 2020 e período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, foi de 3,75%, 4,31%, 4,52% e 3,77% respectivamente. Da mesma forma, entre 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2020, a taxa de juros estabelecida pelo Sistema Especial de Liquidação e Custódia, ou SELIC, variou entre 6,5% e 2% ao ano.

As pressões inflacionárias podem resultar em intervenções governamentais na economia, incluindo políticas que podem afetar adversamente o desempenho geral da economia brasileira, o que poderia, por sua vez, afetar adversamente operações e o preço de negociação dos valores mobiliários de

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

nossa emissão. A inflação, as medidas para conter a inflação e a especulação sobre medidas potenciais também podem contribuir para uma incerteza significativa em relação à economia brasileira e enfraquecer a confiança dos investidores, o que pode afetar a nossa capacidade de acesso ao financiamento, incluindo o acesso aos mercados de capitais internacionais.

Medidas futuras do Governo Federal, incluindo reduções nas taxas de juros, intervenção no mercado de câmbio e ações para ajustar ou fixar o valor do real podem desencadear aumentos na inflação, afetando adversamente o desempenho geral da economia brasileira.

A inflação também pode aumentar os nossos custos e despesas, e podemos não ser capazes de transferir tais custos aos clientes, reduzindo nossas margens de lucro e lucro líquido. Além disso, índices inflacionários elevados geralmente aumentam as taxas de juros domésticas e, portanto, o serviço da dívida da parcela em reais da nossa dívida, que é indexada a taxas flutuantes, de acordo com o Certificado de Depósito Interbancário - CDI, também pode aumentar, e com isso, o nosso resultado pode ser afetado. A inflação e seus efeitos relacionados às taxas de juros domésticas poderiam, ainda, reduzir a liquidez nos mercados de capital e financeiro domésticos, o que afetaria a capacidade de refinanciar o nosso endividamento nesses mercados. Além disso, a inflação também pode nos afetar indiretamente, pois os nossos clientes também podem ser afetados e ter sua capacidade financeira reduzida. Os nossos clientes e fornecedores podem ser afetados por altas taxas de inflação e tais efeitos podem afetar adversamente os nossos negócios.

A desvalorização de condições econômicas e de mercado, em geral, ou a percepção de risco em outros países, especialmente nos Estados Unidos e países de mercados emergentes, pode afetar negativamente a economia brasileira e o preço de mercado de valores mobiliários brasileiros.

O preço de mercado de valores mobiliários de emissores brasileiros é afetado por condições econômicas e de mercado em outros países, incluindo os Estados Unidos, China, países europeus, bem como outros países latino-americanos e de mercados emergentes. Embora as condições econômicas na Europa, na China e nos Estados Unidos possam diferir significativamente das condições econômicas do Brasil, as reações dos investidores a acontecimentos nesses outros países podem ter um efeito adverso sobre o preço de mercado de valores mobiliários de emissores brasileiros. Os preços das ações negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, por exemplo, foram historicamente sensíveis a flutuações nas taxas de juros nos Estados Unidos, bem como a variações das principais bolsas dos Estados Unidos. Além disso, as crises em outros países de mercados emergentes podem diminuir o interesse de investidores em valores mobiliários de emissores brasileiros, incluindo as ações de nossa emissão. Por exemplo, em 2001, a Argentina anunciou que deixaria de efetuar pagamentos de sua dívida pública. A crise econômica na Argentina afetou negativamente a percepção dos investidores nos mercados de capitais brasileiro por muitos anos. As crises econômicas ou políticas na América Latina ou em outros mercados emergentes podem significativamente afetar a percepção dos riscos inerentes ao investimento na região. Isso poderá produzir um efeito adverso no valor de mercado dos valores mobiliários de empresas com parcela substancial de suas operações na Argentina e/ou Brasil.

Esses eventos podem afetar negativamente o preço de mercado das nossas ações, restringir o nosso acesso aos mercados de capitais e comprometer a nossa capacidade de financiar as nossas operações no futuro com termos favoráveis ou independentemente dos termos.

Uma eventual recessão e/ou desaceleração econômica global, especialmente nos Estados Unidos e países de mercados emergentes, inclusive em decorrência dos efeitos da pandemia da COVID-19, pode afetar negativamente a economia brasileira e, por sua vez, levar a uma menor atividade comercial e de consumo, bem como a um aumento em nossas perdas e provisões para devedores duvidosos. Se as condições econômicas no Brasil piorarem devido, entre outros fatores, à redução do nível de atividade econômica, à desvalorização do Real, à inflação ou ao aumento da taxa doméstica de juros ou ao aumento do nível de desemprego, um maior percentual de nossos clientes pode se tornar inadimplente, causando efeito relevante adverso em nossos negócios.

Não só a economia brasileira, mas também a de outros países, pode ser afetada de forma geral pela variação das condições econômicas do mercado internacional, e notadamente pela conjuntura

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

econômica dos Estados Unidos, China, países europeus, bem como outros países latino-americanos. Ainda, eventuais reduções na oferta de crédito e a deterioração das condições econômicas em outros países, em alguma medida, prejudicar os preços de mercado dos valores mobiliários brasileiros de maneira geral, inclusive das ações de nossa emissão. Adicionalmente, o risco de default de países em crise financeira, dependendo das circunstâncias, pode reduzir a confiança dos investidores internacionais e trazer volatilidade para os mercados. Na medida em que problemas econômicos em países de mercados emergentes ou em outros lugares afetem o Brasil negativamente, o nosso negócio e o preço de mercado das nossas ações ordinárias também podem ser afetados negativamente.

A diminuição do investimento estrangeiro no Brasil pode afetar negativamente o crescimento e a liquidez na economia brasileira, que, por sua vez, pode ter um impacto negativo sobre os nossos negócios.

A interrupção ou volatilidade nos mercados financeiros globais pode aumentar ainda mais os efeitos negativos sobre o cenário econômico e financeiro no Brasil, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre nós.

Além disso, neste início de 2021, Joe Biden tomou posse como novo presidente dos Estados Unidos. Não podemos prever os efeitos de suas políticas. O Presidente dos Estados Unidos tem considerável poder na determinação de políticas e ações governamentais que podem ter um efeito material adverso na economia global e na estabilidade política global. Não podemos garantir que o novo governo adotará políticas destinadas a promover a estabilidade macroeconômica, a disciplina fiscal e o investimento doméstico e estrangeiro, o que pode ter um efeito adverso significativo nos mercados financeiros e de valores mobiliários no Brasil, em empresas brasileiras, incluindo a nossa Companhia, e nos valores mobiliários de emissores brasileiros.

O mercado de negociação ativo e líquido para as nossas ações poderá não se desenvolver, limitando a capacidade de nossos acionistas venderem as ações pelo preço e no momento desejados.

O mercado brasileiro é substancialmente menor, menos líquido e potencialmente mais volátil que os mercados de ações nos Estados Unidos e em outros países desenvolvidos. Os investimentos em valores mobiliários negociados no mercado brasileiro estão sujeitos a determinados riscos, tais como mudanças nos ambientes regulatório, fiscal, social, econômico e político, local e global. Essas características de mercado poderão afetar o preço e liquidez de nossas ações e limitar significativamente a capacidade dos titulares das ações de nossa emissão de vendê-las ao preço e nas datas desejados. O valor de mercado de nossas ações poderá também variar significativamente por diversas razões, incluindo os Fatores de Risco apresentados neste Formulário de Referência.

O Governo Federal exerceu e continua a exercer influência significativa sobre a economia brasileira. Essa influência, bem como a conjuntura econômica e a política brasileira, podem a causar um efeito adverso relevante nas nossas atividades, nos nossos resultados operacionais e mesmo no preço das nossas ações.

A economia brasileira é caracterizada por intervenções do Governo Federal e pela ocorrência de ciclos econômicos instáveis. O Governo Federal frequentemente intervém na economia do País e ocasionalmente promove modificações significativas em suas políticas e normas monetárias, fiscais, creditícias e tarifárias. As medidas tomadas pelo Governo Federal para controlar a inflação, além de outras políticas e normas, frequentemente implicam aumento das taxas de juros, mudança das políticas fiscais, controle de salários e preços, bloqueio ao acesso a contas bancárias, desvalorização cambial, controle de capital e limitação às importações, dentre outras medidas. As atividades, a situação financeira, o resultado operacional e o preço de mercado das nossas ações podem vir a ser prejudicados de maneira relevante por modificações nas políticas ou normas que envolvam ou afetem certos fatores, tais como:

- expansão ou retração da economia brasileira, conforme medida por taxas de crescimento do PIB;

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

- inflação;
- política fiscal e monetária;
- políticas sanitárias (incluindo práticas adotadas em relação a atual pandemia da COVID-19);
- disponibilidade de crédito;
- controle de importação;
- taxas de juros;
- fornecimento de energia elétrica;
- liquidez dos mercados financeiros e de capitais domésticos;
- instabilidade social e política;
- movimentos de taxas de câmbio e controle cambial; e
- outros acontecimentos econômicos, políticos, diplomáticos e sociais, que venham a ocorrer no Brasil ou que o afetem.

A incerteza quanto à implementação de mudanças por parte do Governo Federal nas políticas ou normas que venham a afetar esses e outros fatores no futuro pode contribuir para a incerteza econômica no Brasil, agravada pelos impactos da pandemia de COVID-19 no ano de 2020, o que pode prejudicar as nossas atividades e resultados operacionais, podendo, inclusive, vir a afetar adversamente o preço de negociação de nossas ações.

Além disso, a economia brasileira foi afetada por eventos políticos recentes que também afetaram a confiança dos investidores e do público em geral, prejudicando assim o desempenho econômico brasileiro. Adicionalmente, qualquer falta de decisão do Governo Federal para implementar mudanças em certas políticas ou regulamentos podem contribuir para a incerteza econômica dos investidores em relação ao Brasil e aumentar a volatilidade do mercado, o que pode causar um efeito adverso relevante sobre nós e sobre nossas ações.

Qualquer degradação da classificação de crédito do Brasil (rating) pode afetar negativamente o preço das nossas ações.

Podemos ser adversamente afetados pela percepção dos investidores quanto aos riscos relacionados à classificação de crédito da dívida soberana do Brasil. As agências de classificação avaliam regularmente o Brasil e suas classificações soberanas, que se baseiam em uma série de fatores, incluindo tendências macroeconômicas, condições fiscais e orçamentárias, métricas de cálculos de dívida e a perspectiva de mudanças em qualquer desses fatores.

Em setembro de 2015, a Standard & Poor's iniciou a revisão da nota de risco de crédito soberano do Brasil, rebaixando-a para um grau abaixo do denominado grau de investimento e, desde então, o Brasil vem sofrendo sucessivos cortes em sua nota pelas três principais agências de classificação de risco no mundo. Após o rebaixamento acima mencionado, a Standard & Poor's reduziu novamente a nota de risco de crédito do Brasil de BB+ para BB e, mais recentemente, em 11 de janeiro de 2018, rebaixou a nota de risco de crédito soberano do Brasil de BB para BB- com perspectiva estável (mantendo a nota rebaixada em 31 de dezembro de 2020), citando o atraso na aprovação de medidas fiscais que reequilibrem as contas públicas.

Em fevereiro de 2016, a Moody's rebaixou a nota de risco de crédito do Brasil para um grau abaixo do grau de investimento, para Ba2, com uma perspectiva negativa, alterada em abril de 2018 para uma perspectiva estável, e mantido em maio de 2020.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

Em fevereiro de 2018, a Fitch rebaixou a nota de risco de crédito soberano do Brasil para BB negativo, nota essa que foi reafirmada em agosto de 2018, com uma perspectiva estável, citando as fraquezas estruturais nas finanças públicas, alto endividamento do governo, fracas perspectivas de crescimento, ambiente político e questões relacionadas à corrupção. Em 5 de maio de 2020, a Fitch manteve a nota de risco de crédito soberano do Brasil em BB negativo, mas revisou a perspectiva para negativa e apontou que a revisão reflete a deterioração das perspectivas econômicas e fiscais do país, e os riscos negativos tanto por conta da incerteza política quanto sobre a duração e intensidade da pandemia da COVID-19.

A classificação de crédito soberana do Brasil atualmente é avaliada abaixo do grau de investimento pelas três principais agências de rating acima mencionadas. Consequentemente, os preços dos títulos emitidos por empresas brasileiras foram afetados negativamente. A continuação ou o agravamento da atual recessão brasileira e a contínua incerteza política, entre outros fatores, podem levar a novos rebaixamentos. Qualquer nova degradação das classificações de crédito soberano do Brasil poderia aumentar a percepção de risco dos investidores e, como resultado, afetar negativamente o preço das ações ordinárias da Companhia.

Crises econômicas, sanitárias (incluindo o atual coronavírus – COVID-19, políticas, ambientais ou qualquer outro tipo de crise que tenha o condão de impactar a economia brasileira poderão afetar o poder aquisitivo da população, o que poderá resultar em uma diminuição do número de vendas dos nossos produtos.

A crise financeira originada nos Estados Unidos no terceiro trimestre de 2008, por exemplo, provocou o aumento do dólar frente ao real, a restrição de crédito no mercado interno, o aumento das taxas de desemprego, o aumento da inadimplência e, consequentemente, a redução do consumo no Brasil. No mesmo sentido, a crise político-econômica vivenciada pelo país entre 2015-2016, teve um impacto relevante nas taxas de desemprego, diminuindo o poder aquisitivo da população e, consequentemente o consumo no país.

Recentemente, a pandemia da COVID-19 tem provocado impactos econômicos negativos globais, que ainda não conseguimos quantificar. Como resultado da pandemia, acredita-se que o poder aquisitivo da população brasileira reduzirá, o que poderá provocar uma redução no consumo e impactar o volume das nossas vendas. O impacto no volume das nossas vendas poderá afetar negativamente os nossos resultados e a nossa situação econômica.

Qualquer interrupção significativa, fechamento parcial ou total ou mau funcionamento dos nossos estabelecimentos devido à necessidade de gerenciamento de eventuais áreas contaminadas, ou qualquer outra razão, como desastres naturais, incêndios, falhas sistêmicas, acidentes ou outras causas imprevistas, pode nos impedir de continuar prestando os nossos serviços a determinados grupos de clientes, o que poderá, por sua vez, e a depender do volume de clientes afetados, impactar os nossos resultados de forma significativa. Nessas hipóteses, os resultados financeiros e operacionais, bem como a imagem da Companhia poderão ser adversamente afetados.

A instabilidade da taxa de câmbio poderá ter efeito substancial negativo sobre a economia brasileira e sobre a Companhia.

A moeda brasileira tem sofrido forte oscilação com relação ao dólar e outras moedas fortes ao longo das últimas quatro décadas. Em 31 de março de 2021, a taxa de câmbio do real em relação ao dólar norte-americano foi de R$5,70 por US$1,00. Durante todo esse período, o Governo Federal implementou diversos planos econômicos e utilizou diversas políticas cambiais, incluindo desvalorizações repentinas, minidesvalorizações periódicas, sistemas de mercado de câmbio flutuante, controles cambiais e mercado de câmbio duplo. Desde 1999, o Brasil adotou um sistema de câmbio flutuante com intervenções do Banco Central na compra ou venda de moeda estrangeira. De tempos em tempos, houve flutuações significativas da taxa de câmbio entre o Real e o Dólar e outras moedas.

Não se pode assegurar que a desvalorização ou a valorização do real frente ao dólar e outras moedas não terá um efeito adverso para as nossas atividades.

4.1 - Descrição Dos Fatores de Risco

A desvalorização do real pode criar pressões inflacionárias adicionais no Brasil e acarretar aumentos das taxas de juros, podendo afetar de modo negativo a economia brasileira como um todo e os nossos resultados, por conta da retração no consumo e do aumento dos nossos custos. Por outro lado, a valorização do real pode levar à deterioração das contas correntes do país e da balança de pagamentos, bem como a um enfraquecimento no crescimento do produto interno bruto gerado pela exportação. Não exercemos quaisquer influências sobre a política cambial adotada no Brasil e nem dispõe da capacidade de prevê-la. O nosso negócio, a nossa situação financeira, os resultados operacionais e as nossas perspectivas poderão ser afetados negativamente por mudanças em tais políticas cambiais.

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

4.2 - Descrição dos Principais Riscos de Mercado

Informamos que, em linha com as demonstrações financeiras individuais e consolidadas publicadas, a Companhia está sujeita aos riscos de mercado abaixo descritos quantitativa e qualitativamente, por ordem de relevância e sem mitigação ou omissão de informações relevantes. Os riscos de mercado aqui descritos são aqueles que conhecemos na data deste Formulário de Referência, não havendo nenhuma garantia de que há outros riscos que não tenhamos conhecimento e que nos possam afetar adversamente de maneira semelhante ou até pior.

As nossas atividades nos expõe a diversos tipos de riscos de mercado, conforme a seguir detalhados:

(i) Risco de mercado

Esse risco decorre da possibilidade de oscilação dos preços de mercado dos insumos utilizados no processo produtivo, principalmente as carnes. Essas oscilações de preços podem aumentar substancialmente os custos operacionais, não sendo possível para a Companhia assegurar a inclusão parcial ou total desse aumento no preço de venda de seus produtos.

(ii) Risco operacional

O risco operacional é o risco de perdas diretas ou indiretas resultantes de uma ampla variedade de causas associadas aos processos da Companhia, pessoal, tecnologia e infraestrutura, e fatores externos, como riscos de mercado e de liquidez, como aqueles decorrentes de requisitos legais e regulamentares e, em geral padrões aceitos de comportamento corporativo. Os riscos operacionais surgem de todas as operações da Companhia.

(iii) Risco de liquidez

As operações da Companhia são financiadas principalmente com o fluxo de caixa proveniente das operações e fontes externas de financiamento e empréstimos. Em 30 de junho de 2021, a Companhia possuía R$ 76,1 milhões em caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras R$ 989,7 milhões de endividamento total, sendo R$ 255,0 milhões de curto prazo e R$ 734,6 milhões de longo prazo. Nesta data, o capital circulante líquido negativo da Companhia na controladora era de R$ 337.408 milhares (R$ 492.906 milhares em 31 de dezembro de 2020) e no consolidado de R$ 337.390 milhares (R$ 492.892 milhares em 31 de dezembro de 2020).

A fim de continuar nossos planos de expansão, precisamos levantar aproximadamente R$100 milhões adicionais em capital ou dívida dentro de um ano.

Se não conseguirmos obter capital suficiente para continuar a desenvolver nossas operações, seremos forçados a revisar, atrasar, reduzir ou desconsiderar parte ou totalidade de nosso plano de expansão de restaurantes.

4.2 - Descrição Dos Principais Riscos de Mercado

(iv) Risco de taxa de juros

Este é o risco de que mudanças nos preços de mercado, como taxas de juros, afetem a receita ou o valor dos instrumentos financeiros da Companhia.

Os empréstimos da Companhia são representados, principalmente, por operações de CCB, CDCA, Debêntures e Nota promissória, os quais estão sujeitos a encargos financeiros como os usualmente praticados no mercado.

(v) Risco de Crédito

O risco de crédito é o risco de perda financeira para a Companhia se um cliente ou contraparte de um instrumento financeiro deixar de cumprir suas obrigações contratuais e surgir principalmente de contas a receber de clientes da Companhia. Os valores contábeis dos ativos financeiros e dos ativos contratuais representam a exposição máxima de crédito.

(vi) Análise de Sensibilidade

Apresentamos a seguir os impactos possíveis por variações na taxa de juros atrelada aos ativos e passivos financeiros da Companhia, levando em consideração projeção de 12 meses. A Administração entende que o cenário provável é aumento na taxa de juros CDI em 15% e um aumento no índice IGPM em 15%. Os demais fatores de risco foram considerados irrelevantes para o resultado de instrumentos financeiros

	Fator de risco	**30/06/2021**	Taxa	Provável	+25%	+50%	-25%	-50%
Aplicações financeiras	Alta no CDI	67.527	6,50%	5.048	5.487	6.584	3.292	2.195
Empréstimos e financiamentos	Alta no CDI	989.651	6,50%	73.976	80.409	96.491	48.245	32.164
Passivo de arrendamento	Alta no IGPM	623.523	18,33%	131.436	142.865	171.438	85.719	57.146

	Fator de risco	**31/12/2020**	Taxa	Provável	+25%	+50%	-25%	-50%
Aplicações financeiras	Alta no CDI	49.788	3,00%	1.718	1.867	2.240	1.120	747
Empréstimos e financiamentos	Alta no CDI	704.921	3,00%	24.320	26.435	31.721	15.861	10.574
Passivo de arrendamento	Alta no IGPM	574.717	4,58%	30.270	32.903	39.483	19.742	13.161

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

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

Nós e nossas controladas figuramos como partes em procedimentos administrativos e processos judiciais de natureza cível, trabalhista, tributária e administrativa, decorrentes do curso normal de nossas atividades.

Em 30 de junho de 2021, nós tínhamos o conhecimento de que éramos parte em 830 processos que representam um valor envolvido aproximado de R$ 175 milhões, considerando todos os processos classificados como possíveis, prováveis e remotos, conforme discriminado na tabela abaixo:

Natureza	*Montante Envolvido (em R$ milhões)*	*Número de Processos*
Cível	0,811	46
Trabalhista	101.229	740
Tributário	72.522	15
Administrativo	0,46	29
Outros	0	0
Total Geral	**175.022**	**830**

Em 30 de junho de 2021, a Companhia constituiu provisão no montante de R$8,3 milhões para contingências cuja chance de perda é classificada por nossos assessores legais como “provável”, conforme discriminado abaixo.

O cálculo dos valores a serem provisionados reflete a melhor expectativa de perda das ações judiciais e administrativas, apuradas pelos advogados responsáveis pela condução/gerenciamento dos processos. O cálculo foi realizado com base na análise dos pedidos e adequação dos valores quanto as métricas dos pedidos e respectiva possibilidade jurídica.

Natureza	*Montante Provisionado (em R$ milhões)*	*Número de Processos*
Cível	108	6
Trabalhista	2.219	64
Tributário	5.999	0
Administrativo	15	2
Outros	0	0
Total Geral	**8.340**	**72**

Os processos descritos neste item foram selecionados considerando sua capacidade de representar impacto significativo ao nosso patrimônio, à nossa capacidade financeira ou aos nossos negócios. Foram considerados, ainda, na seleção de processos relevantes, independentemente do valor envolvido, processos judiciais ou administrativos que possam representar um impacto significativo em nossa imagem ou, ainda que, possam, de alguma forma, influenciar a decisão do investidor em investir em valores mobiliários de nossa emissão. As avaliações das chances de perda são provenientes dos advogados responsáveis pela condução dos processos.

São descritos a seguir os principais processos judiciais e administrativos individualmente relevantes a que a Companhia está sujeita em 30 de junho de 2021, segregados conforme sua natureza:

(i) Contingências Cíveis

Em 30 de junho de 2021, nós e nossas controladas figurávamos como partes ativa e passiva em 46 (quarenta e seis) processos cíveis, (incluindo um procedimento arbitral), os quais totalizam o valor envolvido de aproximadamente R$0,8 milhões. Estes processos versam, principalmente, sobre relação de consumo e disputas contratuais.

Para os fins deste item 4.3, foram considerados como individualmente relevantes processos em que nós e nossas controladas figuramos como parte e que (i) possam vir a impactar de forma significativa o patrimônio ou os negócios das Companhias, (ii) individualmente possam vir a impactar negativamente a imagem das Companhias.

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

Destacamos abaixo a principal contingência cível que nós e nossas controladas e nossas controladas em conjunto somos partes:

Processo nº 0004686-16.2020.8.16.0001	
a. Juízo	13ª Divisão Civil do Tribunal de Justiça de Curitiba
b. Instância	1ª
c. Data de instauração	05/08/2020
d. Partes no processo	Ivan Cesar Wodzinsky, Leticia Cristina Kaniak Kunow, Luiz Renato Durski Junior; Ketlhen Durski; Restaurante Madero Eireli; Madero Industria e Comércio S.A.; e Restaurante MADERO São Paulo.
e. Valores, bens ou direitos envolvidos	Inestimável
f. Principais fatos	Suposta violação dos direitos autorais relacionados ao projeto arquitetônico e de design do restaurante atualmente conhecido como Madero Steak House Prime e que foi alegadamente replicado em alguns restaurantes Madero Steak House.
g. Chance de perda	Remota
h. Impacto em caso de perda do processo	Impacto financeiro (pagamento de indenização) e reputacional

(ii) Contingências Trabalhistas

Em 30 de junho de 2021, nós e nossas controladas figurávamos como partes em 740 (setecentos e quarenta) processos trabalhistas, os quais totalizam o valor envolvido de aproximadamente R$2,2 milhões, considerando as ações classificadas como prováveis.

Destacamos abaixo as principais contingências trabalhistas que nós e nossas controladas e nossas controladas em conjunto somos partes:

Processo nº 0100630-64.2020.5.01.0049	
a. Juízo	1ª Instância
b. Instância	49ª Vara do Trabalho do Rio de Janeiro – Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região/RJ
c. Data de instauração	07/08/2020
d. Partes no processo	Nadilson Jose Almeida de Jesus Junior e Madero Indústria e Comércio S.A.
e. Valores, bens ou direitos envolvidos	R$ 37.188,00 (valor da causa)
f. Principais fatos	O Reclamante alega, dentre outras coisas, ter sido vítima de discriminação pela sua orientação sexual durante todo o período contratual, praticada por seus superiores hierárquicos e outros empregados da Companhia. O Reclamante pleiteia, em resumo o pagamento de: (i) horas extras; (ii) adicional noturno; (iii) intervalos suprimidos; (iv) salário in natura (habitação); e (v) indenização por danos morais. Designada audiência de instrução para 31/08/2021. Ainda não foi proferida sentença.
g. Chance de perda	Remota
h. Impacto em caso de perda do processo	Impacto financeiro e reputacional

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

(iii) Contingências Tributárias

Até a data deste Formulário de Referência, não existem contingências tributárias relevantes da Companhia.

(iii) Contingências Administrativas

Até a data deste Formulário de Referência, não existem contingências administrativas relevantes da Companhia.

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

4.3.1 – Indicar o valor total provisionado, se houver, dos processos descritos no item 4.3.

O valor total provisionado para os processos descritos no item 4.3 é de R$ 8.340.728,84.

4.4 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos Cujas Partes Contrárias Sejam Administradores, Ex-administradores, Controladores, Ex-controladores ou Investidores

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

Na data deste Formulário de Referência, não havia processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos, em que a Companhia ou suas controladas fossem partes e cujas partes contrárias fossem seus administradores ou ex-administradores, controladores ou ex-controladores, ou seus investidores ou de suas controladas.

4.4 - Processos Judiciais, Administrativos ou Arbitrais Não Sigilosos Cujas Partes Contrárias Sejam Administradores, Ex-administradores, Controladores, Ex-controladores ou Investidores

4.4.1 – Indicar o valor total provisionado, se houver, dos processos descritos no item 4.4

Na data deste Formulário de Referência, não havia processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos, em que a Companhia ou suas controladas fossem partes e cujas partes contrárias fossem seus administradores ou ex-administradores, controladores ou ex-controladores, ou seus investidores ou de suas controladas.

4.5 - Processos Sigilosos Relevantes

4.5 - Processos sigilosos relevantes

Inquérito Policial envolvendo nosso Diretor Presidente

Inquérito Policial confidencial instaurado a pedido do Ministério Público Federal ("MPF"), em 12.1.2016, para investigar alegados crimes, envolvendo movimentações financeiras, em supostas operações envolvendo o Sr. Junior Durski, fundador do Grupo Madero.

No momento, as investigações policiais ainda estão em andamento com as oitivas de pessoas indicadas pelo MPF. O Sr. Junior Durski ainda não foi intimado, mas também deverá prestar depoimento, porque sua oitiva foi uma das solicitadas pelo MPF. Os crimes investigados nesse caso não resultam em responsabilidade criminal da empresa (ou de suas subsidiárias), mas apenas às pessoas físicas envolvidas nos fatos apurados. Assim, eventual denúncia poderia ser apenas contra o Sr. Junior Durski e/ou outros investigados, bem como de terceiros envolvidos com os fatos.

Além disso, a investigação policial, por si só, não gera contingência financeira à empresa (Madero Indústria e Comércio). Eventuais contingências à empresa ou seus administradores poderiam decorrer de outros procedimentos relacionados a esses fatos como, por exemplo, as fiscalizações da Receita Federal.

De qualquer forma, em tese, existe o risco de impactos negativos à imagem e reputação da empresa, principalmente se o Sr. Junior Durski for denunciado e eventualmente condenado.

Não houve oferecimento de denúncia e, segundo opinião legal dos advogados do Sr. Junior Durski, as chances de denúncia são remotas. Há mais de um ano não há qualquer andamento relevante do inquérito.

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

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

Dentre as ações trabalhistas movidas em face da Companhia, há aproximadamente 80 ações que versam sobre assédio moral e sexual. Embora sejam temas relevantes, tratam-se de pedidos comuns no setor de restaurantes e que, por vezes, são incluídos nas ações sem que tenha ocorrido um fato específico. Das ações movidas em face da Companhia que possuem pedidos de assédio moral ou assédio sexual, destaca-se que muitos deles foram julgados improcedentes, enquanto que para outra grande parte deles ainda não há decisão até o momento. Para aqueles em que houve algum tipo de condenação, nenhuma delas foi significativa. Importante ressaltar que a Companhia não tolera nenhum tipo de assédio moral e sexual por parte de seus empregados e constantemente adota práticas para orientar e coibir qualquer tipo de assédio no ambiente de trabalho o que vem resultando em diversas decisões de improcedência sobre o tema.

4.7 - Outras Contingências Relevantes

4.7 - Outras contingências relevantes

Termos de Ajustamento de Conduta – Trabalhista

A Companhia firmou pelo menos 5 (cinco) Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) com o Ministério Público do Trabalho, tendo alguns deles resultado em TACs Aditivos. Os objetos desses TACs são, dentre outros: (i) concessão de descanso semanal remunerado; (ii) fornecimento de moradia aos empregados com condições sanitárias apropriadas; (iii) não retenção de gorjetas pagas aos empregados; (iv) concessão de intervalos legais; (v) adequação do Sistema de Registro de Ponto Eletrônico – SREP e dos intervalos interjornada e intrajornada; (vi) observação da jornada máxima de trabalho; e (v) observação das normas de saúde e segurança no trabalho. No caso de descumprimento, a Companhia será obrigada a pagar as multas previstas nos TACs, o que já aconteceu no passado.

Inquérito Civil nº 002156.2020.02.000/5 – Trabalhista

Em 14/04/2020 teve início investigação pelo Ministério Público do Trabalho – Procuradoria Regional do Trabalho da 2ª Região (SP), resultando na instauração do Inquérito Civil nº 002156.2020.02.000/5. Esse Inquérito Civil visa investigar denúncia de assédio sexual em face da Companhia. A Companhia tem cumprido com as solicitações da Procuradora do Trabalho responsável e o Inquérito Civil está em andamento.

Processo Administrativo de Responsabilização ("PAR") nº 00190.105384/2018-01 - Controladoria-Geral da União ("CGU")

A Companhia foi investigada pela CGU, por meio de PAR instaurado em 29.5.2018, para apurar suposta violação à Lei Anticorrupção, com fundamento em investigações conduzidas pela Polícia Federal, no âmbito da Operação "Carne Fraca", que teria identificado um suposto esquema de corrupção nas Superintendências Regionais do Ministério da Pesca e Agricultura dos Estados do Paraná, Minas Gerais e Goiás ("MAPA"). De acordo com a CGU, um empregado do Madero teria fornecido vantagens indevidas (carnes e dinheiro em espécie) solicitadas por fiscais do MAPA responsáveis por fiscalizar fábricas do Madero em Balsa Nova/PR e Ponta Grossa/PR.

No curso do processo, a Companhia cooperou com a investigação e esclareceu à CGU que (i) na realidade, o empregado da empresa foi vítima de concussão; (ii) a investigação criminal que fundamentou o PAR se iniciou em virtude de comunicação feita pelo próprio Madero à Polícia Federal. Ou seja, foi a própria Companhia que delatou os fiscais à Polícia Federal, o que deu ensejo à investigação; e (iii) nenhum representante ou empregado do Madero foi condenado ou sequer investigado pelo crime de corrupção, nos autos do processo criminal que apurou os mesmos fatos.

No entanto, em 16.10.2020, foi publicada decisão que condenou o Madero ao pagamento de multa no valor de R$ 442.690,00 (valor mínimo previsto na legislação) e de publicação extraordinária da decisão administrativa sancionadora.

Em vista de estar convicto da regularidade de sua conduta, em 28.10.2020, o Madero apresentou pedido de reconsideração com efeito suspensivo, reiterando o pedido de arquivamento do PAR ou, de forma subsidiária, que fosse reconsiderada a recomendação de publicação da decisão ou da aplicação de multa. No entanto, haja vista o Madero ter pago a multa em 21.10.2020 e cumprido a sanção de publicação extraordinária, também a partir do dia 21.10.2020, a CGU entendeu em 14.12.2020 que o Madero havia cumprido com as determinações do julgamento do PAR, acarretando, assim, a perda do objeto do Pedido de Reconsideração. Em 5.5.2021, o PAR foi concluído, estando, atualmente, arquivado. Importa ressaltar que o Madero não foi incluído no Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP.

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

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

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

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

(a) política formalizada de gerenciamento de riscos

Com o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no processo de gerenciamento de riscos inerentes às suas atividades, adotamos uma Política de Gerenciamento de Riscos, a qual foi formalmente aprovada em reunião do Conselho de Administração realizada em 30 de julho de 2021, e que pode ser consultada no website da CVM (www.cvm.gov.br) e no nosso website (www.ri.grupomadero.com.br).

Além disso, adotamos também políticas formais complementares destinadas ao gerenciamento de riscos, tais como o Código de Conduta, a Política de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflitos de Interesses e o Regimento Interno do Comitê de Auditoria.

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

O objetivo da Política de Gerenciamento de Riscos é entendê-los, avaliar e definir ações de resposta para que eventuais perdas sejam previstas e reduzidas, visando manter os riscos em níveis aceitáveis. A análise de riscos deve auxiliar o processo de tomada de decisão nos diversos níveis de gestão da Companhia.

(i) riscos para os quais se busca proteção

Estamos comprometidos com a dinâmica de gerenciamento de todos os riscos descritos nos itens 4.1 e 4.2 deste Formulário de Referência, de forma a preservar e desenvolver os seus valores, ativos, reputação, competitividade e perenidade dos negócios.

Entre os principais riscos para os quais a Companhia busca proteção, encontram-se os seguintes:

- Risco estratégico: são riscos associados com as decisões estratégicas da Companhia para atingir os seus objetivos de negócios, e/ou decorrentes da falta de capacidade ou habilidade, bem como aqueles relacionados à continuidade da Companhia, à incerteza das variáveis intrínsecas ao negócio, como a possibilidade de não conseguir manter ou aumentar as vendas; além dos riscos relacionados à atuação da concorrência e o risco de imagem, que podem vir a causar danos à reputação, credibilidade ou marca da Companhia;
- Risco operacional: riscos relacionados à operação da Companhia (processos, pessoas, tecnologia e ambiente organizacional), que afetam a eficiência operacional e utilização efetiva e eficiente de recursos, que tornem impróprio o exercício das atividades da Companhia. Podem se manifestar de diversas maneiras, como por exemplo, atos fraudulentos, interrupção do negócio, conduta incorreta de empregados, incapacidade de produzir e/ou distribuir seus produtos nas condições e prazos estabelecidos, resultando em perdas financeiras, comerciais, multas fiscalizatórias e/ou impactos jurídicos e reputacionais;
- Risco financeiro e de Reporte: está associado à exposição das operações financeiras/contábeis da Companhia e confiabilidade do balanço patrimonial. Pode se materializar em decorrência da não efetividade na administração dos fluxos de caixa visando a maximização e a geração de caixa operacional, retornos das transações financeiras, captação/aplicação de recursos financeiros, possibilidade de emissão de relatórios financeiros, gerenciais e fiscais incompletos, não-exatos ou intempestivos, expondo a Companhia à multas e penalidades.
- Risco regulatório e/ou de *compliance*: riscos relacionados ao cumprimento de normas e legislação, considerando leis aplicáveis ao setor de atuação da Companhia, bem como leis gerais, nacionais e internacionais (ambiental, trabalhista, cível e tributário/ fiscal), acordos, regulamentos, estatuto, código de conduta e/ou demais políticas.

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

(ii) instrumentos utilizados para proteção

O processo de gerenciamento de riscos adotado pela Companhia foi elaborado à luz do disposto no "ISO 3100:2018 – Gestão de Riscos - Diretrizes". A avaliação dos riscos é realizada, principalmente, de acordo com o previsto abaixo:

(a) identificação dos fatores (causas) de riscos e implicações nos objetivos (metas e resultados) projetados;

(b) análise dos principais riscos suscetíveis de afetar os seus objetivos, por meio da determinação do grau de impacto e probabilidade de ocorrência dos riscos, conforme matriz de risco prevista na Política de Gerenciamento de Riscos da Companhia; e

(c) priorização e definição do limite (ou apetite) de cada risco que a Companhia e seus acionistas estão dispostos a correr na busca pelo retorno e geração de valor, classificando os riscos como de acordo com a matriz de priorização de riscos e as definições previstas na Política de Gerenciamento de Riscos da Companhia.

Após a avaliação, os riscos devem ser tratados por meio de iniciativas definidas e implantadas pela Diretoria, com auxílio da Área de *Compliance* e de Auditoria interna da Companhia, de forma a adequar a exposição da Companhia aos limites do risco aprovado.

As ferramentas utilizadas no processo de tratamento dos riscos devem objetivar sua (i) eliminação, (ii) mitigação ou (iii) transferência à terceiros.

A comunicação e a consulta entre os colaboradores da Companhia, sobre riscos e seu gerenciamento, deve ocorrer de forma contínua, visando o compartilhamento de informações e melhorias nos processos de gerenciamento.

O processo de gerenciamento de riscos deve ser observado em todos os processos de tomada de decisão da Companhia, incluindo o planejamento estratégico, as decisões de investimento e a gestão de projetos, desde o momento em que são criados e ao longo de todo o seu desenvolvimento.

A partir da identificação dos riscos, estes deverão ser monitorados de forma contínua, de acordo com a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos descrita no item (iii) abaixo.

Por fim, dentre os principais instrumentos que a Companhia utiliza na gestão de seus riscos, pode-se citar:

- Risco estratégico: como medida de mitigação de riscos estratégicos a Companhia gerencia suas atividades por meio de decisões colegiadas dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, de forma conjunta ou isoladamente, que são compostos por profissionais com vasta experiência e qualificação.
- Risco operacional: os riscos operacionais são mitigados por meio de uma estrutura de sistemas de gestão integrados que aglutinam uma infinidade de informações das operações nas suas mais amplas dimensões. Contando com um sem-número de parametrizações grande parte das atividades desenvolvidas pela Companhia é sistematicamente gerida por esses sistemas que administram os processos. Em complemento a essa estrutura, a Companhia implementa controles internos, que isoladamente ou em conjunto, visam prevenir ou detectar a materialização de riscos operacionais. A Companhia conta com uma Área de Auditoria Interna, que auxilia na avaliação da efetividade destes controles.
- Risco financeiro: a Companhia busca mitigar seu risco financeiro por meio de controles internos específicos e um departamento de auditoria interno eficiente e, mais recentemente, com a instalação de um Comitê de Auditoria Estatutário. A política da Companhia é minimizar sua exposição ao risco de mercado, buscando diversificar a aplicação de recursos em taxas pós-fixadas. A alta administração é principalmente responsável pelo desenvolvimento e implementação de controles que tratam dos riscos operacionais. Essa responsabilidade é apoiada pelo desenvolvimento dos padrões gerais

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

da Companhia para a gestão de risco operacional. Para maiores informações sobre tais controles, ver o item 5.3 deste Formulário de Referência.

- Risco regulatório e/ou de *compliance*: para mitigar o risco de perda de reputação ou aplicações de eventuais sanções ou multas em decorrência do risco de conformidade, a Companhia aprovou em 18 de maio de 2018 e alterou em 11 de maio de 2021 um Código de Conduta formal, que prevê, entre outros instrumentos e medidas preventivas, um canal de denúncias, verificação de terceiros, procedimentos para apuração de incidentes, celebração de termos de compromisso e realização de treinamentos.
- Risco de imagem: o risco de imagem é mitigado pela ação de assessorias internas e externas que realizam o monitoramento da opinião pública, redes sociais, imprensa e outros meios de comunicação através de ações rápidas e tempestivas em resposta a publicidade negativa, sendo elas verdadeiras, ou não.
- Risco da informação: a Companhia busca conscientizar todos os seus colaboradores e partes interessadas a respeito da importância de manter a devida proteção a toda informação sigilosa recebida. O Código de Conduta da Companhia detalha as regras específicas a serem seguidas por todos os colaboradores com relação a informações sigilosas, bem como prevê sanções para o caso de descumprimento das obrigações assumidas.
- Risco de tecnologia da informação: a Companhia possui um departamento interno de tecnologia da informação, que a Companhia mantém em constante treinamento para que estejam sempre atualizados no que diz respeito a medidas de segurança e monitoramento dos sistemas de tecnologia da informação da Companhia.

(iii) estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

Seguindo o modelo de "Três Linhas de Defesa", o gerenciamento dos riscos deve ser realizado sob a responsabilidade dos órgãos de governança, gestores e responsáveis diretos pelos processos, conforme descrito neste item.

Compete ao Conselho de Administração da Companhia:

(a) aprovar as políticas, diretrizes, matriz/modelagem de risco, limites de exposição e impactos conforme apresentado pela Diretoria;

(b) fornecer à Diretoria, quando necessário, sua percepção do grau de exposição a riscos que a Companhia está exposta (visão do acionista) e influenciar na priorização dos riscos a serem tratados;

(c) avaliar, quando necessário, mudanças nos limites de exposição de riscos que tenham sido aprovados pela Diretoria; e

(d) avaliar a adequação da estrutura operacional e de controles internos para o gerenciamento de riscos.

Compete à Diretoria da Companhia:

(a) desenhar as diretrizes, matriz/modelagem de risco, determinando os limites de exposição, impactos, e a tolerância de exposição aos riscos;

(b) definir a estrutura para o sistema de gerenciamento de riscos dentro da Companhia;

(c) definir, em conjunto com a Área de *Compliance* e Auditoria Interna, os planos de ação para mitigação dos riscos;

(d) supervisionar o processo de avaliação de riscos e monitorar a evolução da exposição aos riscos e os sistemas de gerenciamento de risco; e

(e) disseminar a cultura da gestão de risco em toda Companhia.

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

Compete ao Comitê de Auditoria Estatutário da Companhia, o qual está em funcionamento desde 30 de julho de 2021, tendo o dever de reporte ao Conselho de Administração:

(a) opinar sobre a contratação ou destituição dos auditores independentes da Companhia;

(b) avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras;

(c) acompanhar as atividades da auditoria interna e da área de controles internos da Companhia;

(d) avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia;

(e) avaliar, monitorar e recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações com partes relacionadas;

(f) possuir meios para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação.

Compete aos gestores das áreas de negócio e responsáveis diretos pelos processos, como primeira linha de defesa, com reporte para a Diretoria:

(a) identificar e gerenciar os riscos das respectivas áreas de negócio e processos de acordo com os limites de riscos;

(b) comunicar, tempestivamente, à Área de *Compliance* e Auditoria Interna da Companhia, os eventos de risco apresentarem tendência de ocorrência e/ou eventual extrapolação dos limites de risco; e

(c) implementar e acompanhar os planos de ação para mitigação de riscos e acompanhar as ações corretivas nas respectivas áreas e processos.

Compete à Área de *Compliance* e Auditoria Interna da Companhia, a qual está em funcionamento desde 30 de julho de 2021:

(a) administrar o sistema de gerenciamento de risco;

(b) fornecer apoio metodológico aos departamentos operacionais e funcionais da Companhia por meio de ferramentas e serviços sob demanda;

(c) apresentar percepção quanto à exposição ao risco (magnitude de impacto e probabilidade de ocorrência), se possível, pautada também em indicadores de mercado;

(d) propor limites para exposição aos riscos e sugerir, avaliar, implantar e monitorar as ações com o objetivo de reduzir a exposição ao risco;

(e) supervisionar o processo de avaliação de riscos em conjunto com a Diretoria e assegurar monitoramento constante de riscos de fontes externas, com visão prospectiva sobre os riscos emergentes;

(f) acompanhar a Diretoria na implantação da Política de Gerenciamento de Riscos por meio da disseminação de ferramentas e boas práticas;

(g) avaliar os riscos associados a certos projetos estratégicos, parcerias ou transações de fusões e aquisições;

(h) considerar em seu julgamento os limites de riscos aprovados pelo Conselho de Administração;

(i) comunicar, tempestivamente, os eventos de risco que apresentarem tendência de ocorrência e/ou eventual extrapolação de limites, para discussão nos fóruns e alçadas apropriadas;

(j) assegurar as informações disponibilizadas à Diretoria sobre riscos ou incidentes, bem como coordenar o sistema de gerenciamento dos riscos em momentos de crises em caso

5.1 - Política de Gerenciamento de Riscos

de grandes acontecimentos; e

(k) aferir a qualidade e a efetividade dos processos de gerenciamento de Riscos da Companhia, sugerindo alterações ao Conselho de Administração e à Diretoria, quando necessário.

A área de Compliance e Auditoria Interna é autônoma, embora suas atividades sejam reportadas e acompanhadas pelo Comitê de Auditoria Estatutário. Os membros da área de Compliance e Auditoria Interna não podem acumular funções com atividades operacionais.

(c) adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política de gerenciamento de riscos

A administração e diversos órgãos da Companhia monitoram e avaliam, por meios que a Companhia considera adequados, se as operações efetuadas estão de acordo com as políticas adotadas pela Companhia e se representam exposição a riscos que comprometam o atendimento dos seus objetivos.

O resultado dessa avaliação é reportado ao Conselho de Administração, o qual supervisiona as atividades de gerenciamento de riscos por meio de interação com a Diretoria e o Comitê de Auditoria Estatutário, que por sua vez supervisiona a Área de *Compliance* e Auditoria Interna, buscando assegurar o cumprimento das diretrizes de riscos estabelecidas pelo Conselho de Administração.

Em vista do seu porte, riscos correspondentes e volume de suas interações com entes públicos e agentes do governo, a Companhia entende que sua estrutura operacional atual para verificação da efetividade de suas atividades de gerenciamento de riscos é adequada.

Ademais, o Conselho de Administração avaliou e confirmou, na reunião realizada em 30 de julho de 2021, que a estrutura e orçamento destinados à Área de Auditoria Interna são suficientes para o desempenho de suas competências e aprovou o orçamento da auditoria interna de 2021.

Adicionalmente, conforme informado no item 12.1 deste Formulário de Referência, a Companhia possui um Comitê de Auditoria Estatutário instalado recentemente, que supervisiona os riscos de conformidade (*compliance*).

Por fim, a Companhia entende que a estrutura operacional e de controles internos é adequada para verificar a efetividade da Política de Gerenciamento de Riscos e sempre que necessário, a Companhia revisa seus códigos e políticas internas para adequá-los e atualizá-los.

5.2 - Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado

5.2 – Política de gerenciamento de riscos de mercado

(a) política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado

A Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado. No entanto, adota uma Política de Gerenciamento de Riscos, formalmente aprovada pelo Conselho de Administração em 30 de julho de 2021, a qual traz o processo de gerenciamento de riscos de uma maneira geral. A Companhia entende que a correta identificação e gestão de riscos é um importante vetor de governança, ainda que tenha uma abordagem conservadora e baixa complexidade em suas atividades, e que a sua Política de Gerenciamento de Riscos é suficiente para a devida avaliação e monitoramento da totalidade dos riscos a que está sujeita, incluindo os de mercado.

A Política de Gerenciamento de Riscos pode ser acessada no website da CVM (www.cvm.gov.br) e no website da Companhia (www.ri.grupomadero.com.br).

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

Não aplicável, considerando que a Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado.

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

Não aplicável, considerando que a Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado.

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

Não aplicável, considerando que a Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado.

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

Não aplicável, considerando que a Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado.

(iv) parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos

Não aplicável, considerando que a Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado.

(v) instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*)

A Companhia não contrata instrumentos financeiros para fins diversos de proteção patrimonial.

(vi) estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos

Não aplicável, considerando que a Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado.

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

Não aplicável, considerando que a Companhia não possui uma política formalizada específica para o gerenciamento de riscos de mercado.

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

5.3 - Descrição dos controles internos

(a) principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las

A Companhia implementa e mantém práticas e sistemas de controles internos que buscam fornecer aos seus acionistas maior segurança sobre a confiabilidade de suas demonstrações contábeis e demais demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

Os processos e sistemas de controles internos adotados baseiam-se, principalmente, em identificar os fatores de risco e suas implicações na persecução dos objetivos da Companhia. Para isso, o processo consiste basicamente na avaliação periódica do potencial de impacto e probabilidade de ocorrência de tais riscos, considerando ainda os limites de risco que a Companhia está disposta a incorrer na busca por retorno e geração de valor. Os processos relacionados com a gestão de riscos de *compliance* encontram-se detalhados no item 5.4 deste Formulário de Referência.

Adicionalmente, como ação para a Companhia aperfeiçoar constantemente seus níveis de controle, o Comitê de Auditoria deverá elaborar, anualmente, relatório resumido de suas atividades, que será divulgado pela Companhia, contemplando as reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos, destacando ainda as recomendações feitas ao Conselho de Administração.

A Companhia considera suas práticas de controles internos eficientes e adequadas ao seu porte e à complexidade de suas atividades.

(b) estruturas organizacionais envolvidas

A Companhia instalou em 30 de julho de 2021 um Comitê de Auditoria Estatutário, responsável por acompanhar as atividades da auditoria interna, bem como por avaliar e monitorar suas exposições de risco. Antes da instalação do Comitê de Auditoria Estatutário, esse acompanhamento era realizado diretamente pela Diretoria, com o auxílio da Área de *Compliance* e Auditoria Interna.

O Comitê de Auditoria Estatutário, bem como a Área de *Compliance* e Auditoria Interna ainda não estão plenamente funcionais, tendo em vista que foram constituídos recentemente, como parte da preparação da Companhia para sua oferta pública inicial de ações.

Entre as competências do Comitê de Auditoria Estatutário, encontram-se as seguintes:

(a) opinar sobre a contratação ou destituição dos auditores independentes da Companhia;
(b) avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras da Companhia;
(c) acompanhar as atividades da auditoria interna e da Área de Controles Internos;
(d) avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia;
(e) avaliar, monitorar e recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações com partes relacionadas; e
(f) possuir meios para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação.

Adicionalmente, possuímos a Área de *Compliance* e Auditoria Interna responsável por avaliar as transações entre partes relacionadas e administração de conflitos de interesse.

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

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

Conforme informado no item 5.3(a) acima, o Comitê de Auditoria, na qualidade de órgão colegiado, será responsável por supervisar e elaborar, anualmente, relatório resumido de suas atividades, que será divulgado pela Companhia, contemplando as reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos, e destacando as recomendações feitas ao Conselho de Administração.

Antes da instalação do Comitê de Auditoria, essa supervisão era realizada diretamente pela Diretoria, com o auxílio da Área de *Compliance* e Auditoria Interna.

(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado à Companhia pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente

Durante a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia, os auditores independentes consideram os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras, com o objetivo de planejar os procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião específica sobre a eficácia dos controles internos da Companhia.

Os auditores independentes da Companhia obtiveram entendimento dos controles internos relevantes e conduziram procedimentos apropriados às circunstâncias em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras do exercício social encerrado em 31 dezembro de 2020, oportunidade em que identificaram os assuntos descritos abaixo, tendo-os classificado como deficiências significativas que seguem na tabela a seguir:

Assunto	Recomendação
Controles Gerais de Tecnologia da Informação	(a) Implementar controles que garantam que todas as mudanças de programas realizas em ambiente de produção do sistemas utilizados são devidamente registradas e rastreadas e garantir a disponibilidade de um relatório confiável das mudanças que foram aplicadas em ambiente de produção e a possiblidade de vincular estar com os chamados e aprovações das mudanças; (b) Manter os logs das atividades de concessão e modificação de acessos dos usuários aos sistemas Teknisa e Totvs; (c) Implementar controles de revogação de acessos dos sistemas utilizados e de rede; (d) Criar controles de revisão periódica de perfis, garantindo que os acessos estejam de acordo com a matriz e que acessos críticos e segregação de função estão sendo respeitados. A revisão deve incluir usuários de todos os sistemas relevantes e deve abranger os acessos os acessos de TI e demais áreas

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

	de negócio da Companhia. O processo de revisão deve ser formal, periódico e com envolvimento de gestores das áreas de negócio; (e) Elaborar uma matriz formal de riscos e controles da área de TI; (f) Aprimoramento das políticas da área de TI, estabelecendo alçadas de aprovação para os controles de concessão de acessos de mudanças.
Deficiências identificadas nos controles de Entity Level Control (COSO Framework 2013)	Realizar um plano de ação para atender a cada um dos princípios do COSO, com o objetivo de implementar uma estrutura de controles internos madura, experiente e forte, definindo procedimentos claros, concisos e formalizados, além de estruturar as linhas de defesa que servirão como as primeiras etapas do monitoramento das atividades da Companhia.
Deficiências identificadas no processo de folha de pagamentos	Criação de um normativo que padronize como devem ser os processos de solicitação, inclusão ou ajustes nas informações cadastrais relevantes (ex: salários) dos funcionários. Formalização do processo de revisão e conciliação mensal da folha de pagamento, com revisão e aprovação realizada pelo gestor.
Deficiências identificadas no processo de contingências	Criar um processo individual para cada tipo de processo (civil, tributário, trabalhista) de revisão mensal das bases processuais. Sugerimos ainda que sejam formalizadas via ata de presença e deliberação quaisquer determinações por parte da administração sobre responsáveis e representantes legais do Madero.
Deficiências identificadas no processo de tesouraria e *financing*	Revisão tempestiva dos perfis e acessos do internet banking da Companhia; Formalizar os processos de revisão da conciliação das disponibilidades da Companhia. Criação de um processo formal, com cálculos e premissas estruturas para apresentar os *covenants* à administração.
Deficiências identificadas no processo de impostos	Criação de um procedimento formal de revisão por parte dos responsáveis sobre os valores mensais de tributos e do cálculo de diferimento.

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

	Recomendamos que as guias de pagamento sejam geradas apenas após a revisão tempestiva dos valores e que sejam encaminhadas ao financeiro com "de acordo" do gestor. Manter as guias registradas em pasta de rede compartilhada para consulta em caso de divergências. Adoção de um processo tempestivo de consulta junto aos escritórios externos para validação das alíquotas fiscais e de possíveis alterações nas legislações que impactem a Companhia.
Deficiências identificadas no processo de estoques	A Companhia acione o fornecedor da ferramenta Teknisa (ERP) e solicite com urgência ajuste no módulo contábil para permitir o correto reconhecimento do custo.
Deficiências identificadas no processo de imobilizado	A Companhia acione a fornecedora do sistema a possibilidade de criação de workflow de alteração para as taxas/alíquotas de depreciação/amortização dos itens fixos.
Deficiências identificadas no processo do ativo intangível	A Companhia acione junto a fornecedora do sistema a possibilidade de criação de workflow de alteração para as taxas/alíquotas de depreciação/amortização dos itens fixos. Criar um processo formal de revisão dos valores das parcelas em aberto e já celebrados referente ao acordo de confidencialidade.
Deficiências identificadas no processo de remuneração baseada em ações	Criar um procedimento formal com as métricas utilizadas na composição das ofertas de remuneração de ações pela Companhia. O documento deve ainda, ser revisado anualmente pela administração.
Deficiências identificadas no processo de compras e contas a pagar	Adequação/ajuste nos saldos de adiantamento a fornecedores, criando uma conta específica no passivo. Criação de um documento formal, política ou normativo de credenciamento de fornecedores. Criação de um procedimento formal de conciliação (diário, semanal ou mensal) sobre a totalidade de notas de entrada e os valores registrados no sistema, com revisão do gestor da área.

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

Deficiências identificadas no processo de receita	Criação de um processo de revisão formal dos ajustes e alterações nas tabelas de preços dos produtos da Companhia. Criação de um processo formal de validação das 03 arestas (Ordem de serviço, canhoto de recebimento e nota fiscal) via bipagem. Sugerimos que a área de contas a receber passe a adotar a revisão da conciliação (via e-mail ou física) por parte do gestor, de maneira a atender a periodicidade da execução do período. Recomendamos que a Companhia busque junto ao suporte de seu ERP uma solução para que o processo de contabilização seja automatizado, por meio de workflow de aprovação e definição de alçadas de revisão dos lançamentos.
Deficiências identificadas no processo de contabilização dos arrendamentos (IFRS 16)	Adotar um processo formal de inventário de contratos ativos, com o objetivo de validar de forma acurada e integra os valores referentes a estes ativos e atualizar conforme os saldos conforme a legislação vigente.
Deficiências identificadas no processo de fechamento contábil	Criar etapas formais individualizadas nas rotinas de fechamento contábil, determinando os responsáveis por cada etapa do processo, segregando atividades (ex: apuração, validação de bases, revisão e lançamentos contábeis).

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

Entre as medidas tomadas pela Companhia em relação as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente, a administração da Companhia apresentou os comentários indicados na tabela a seguir, destaca-se que tais deficiências não impactaram os ressultados da Companhia:

Assunto	Comentários da Administração
Controles Gerais de Tecnologia da Informação	"(a +b) Controle de acessos - A Companhia implementou novo processo de gestão de mudanças mais restritivo aonde todo e qualquer acesso de mudanças no ambiente de processamento é realizado através do cofre de senhas, mediante GMUD aprovada. (c1) A política de segurança da informação já está implementada e comunicada à Companhia. (c2) Os acessos críticos (administrativos e privilegiados) são controlados através do cofre de

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

	senha onde cada usuário é identificado individualmente e sua seção é gravada para rastreio de alterações. (c3) a Diretoria de TI está alinhada com as diretrizes de Orçamento Anual que a Cia executa. Orçamento de 2021 é revisado trimestralmente pela Diretoria Geral. (c4) O acesso as aplicações críticas como Goomer, são executados por equipes de suporte e N3 mediante acessos pré aprovados."
Deficiências identificadas nos controles de Entity Level Control (COSO Framework 2013)	"Parte relevante das deficiências apontadas é atendida, ou bem endereçada, com a implantação do sistema Protheus, com a segunda fase do projeto de Gestão de Identidades. A Companhia já tem implementada o Comitê de Auditoria (atuante e com participação inclusive dos auditores nas reuniões trimestrais)."
Deficiências identificadas no processo de folha de pagamentos	"O processo de alteração salarial é solicitado pela liderança, aprovado com a diretoria da área e enviado para a área de RH-Remuneração que faz as devidas validações junto com a diretoria de RH. Se for ADM junto ao VP financeiro, cozinha junto ao Diretor Industrial, se for Operação junto ao Diretor/VP de operações. Todo o processo é formalizado via email e arquivado pela área de remuneração. O lançamento e conferência é realizado pela área de remuneração. Todo processo de rescisão é conferido após o fechamento diariamente e após o fechamento da folha. Toda e qualquer rescisão está na plataforma do Fluig com fluxo de aprovações e inputs de todas as áreas para pagamentos ou descontos do funcionário e desativação da companhia. O processo está integrado com financeiro e posteriormente contabilidade no fechamento da folha."
Deficiências identificadas no processo de contingências	"A Companhia pretende implementar uma revisão mensal de todos as contingências, com relatórios de todos os parceiros e análise de suas mutações. O processo de contratação dos assessores segue também padrões estabelecidos de contratação com propostas das opções disponíveis e tomada de preços, aprovados pelo departamento de Compras."

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

Deficiências identificadas no processo de tesouraria e *financing*	"O departamento financeiro da Companhia desconhece essa possibilidade de acesso de outrem em nossas contas correntes. No tema das conciliações bancárias a Companhia reconhece que não existe um processo de revisão e formalização, isso se deve ao fato de que todos os eventos bancários são contabilizados, dessa forma o saldo contábil reflete o saldo bancário ao final de cada mês. Recém implementamos o ERP Protheus e o mesmo traz um módulo específico para o gerenciamento e controles de dívida financeira A Companhia está de acordo com a sugestão, iremos implementar os controles de monitoramento dos covenants já para o fechto das Df´s de 31 03 2021"
Deficiências identificadas no processo de impostos	"Com o Advento da implementação do ERP Protheus ocorrida em 01 02 2021 muitos processos manuais passam a ser 100% automáticos. Após a estabilização do Protheus estaremos implementando um software que gerencia toda a estrutura de obrigações acessórias, arquivos, prazos de entrega, auditorias e automação das regras fiscais (NCM) entre outras coisas Temos dois escritórios que fazem esse monitoramento principalmente das regras estaduais, destaco que no caso do ICMS na maioria dos estados a Companhia possui regimes diferenciados de recolhimento onde se aplica uma alíquota fixa do ICMS sobre o faturamento."
Deficiências identificadas no processo de estoques	"Com a implementação do sistema Protheus em Fev/2021 este processo é totalmente modernizado e passa a ter muito mais segurança no cálculo e apropriação dos custos diretos de fabricação."
Deficiências identificadas no processo de imobilizado	"Com a implementação do sistema Protheus em Fev/2021 todo processo de controle de imobilizado passa a ter um módulo integrado e maior segurança para o registro contábil, cálculo de depreciações, identificação dos itens em construção e controle orçamentário."

5.3 - Descrição Dos Controles Internos

Deficiências identificadas no processo do ativo intangível	"Com a implementação do sistema Protheus em Fev/2021 todo processo de controle de intangível também passa a ter um módulo integrado e maior segurança para o registro contábil."
Deficiências identificadas no processo de remuneração baseada em ações	"A Companhia possui controles que atendem as necessidades que a Administração considera necessários para os planos de Stock Options."
Deficiências identificadas no processo de compras e contas a pagar	"Com a implementação do ERP Protheus, esses 3 processos serão corrigidos, pois: -Foi desenvolvida e está sendo utilizado um workflow para a criação de cadastros - Por política interna antecipação a fornecedores somente com a aprovação formal do VP Financ -A ferramenta Protheus gerencia de forma automática o processo de Adto se houver"
Deficiências identificadas no processo de receita	"Semanalmente a Companhia promove uma reunião de comitê sobre produtos, nessa reunião se debate todo tipo de assunto sobre produtos, sejam eles fabris ou de restaurantes, é nessa reunião que se define alterações de preços inclusive, sejam eles de venda ou preços de transferência. Com o advento da implementação do novo ERP se alterou de forma expressiva a forma como se trabalha na área financeira, seja para tesouraria, contas receber e contas a pagar. Os lançamentos de taxa de cartão seguem sendo lançamentos via ERP Protheus da mesma forma como era no ERP antigo, a Cia entende ser essa a forma correta de se contabilizar esse tipo de movto No novo ERP criou-se um item no cupom fiscal que aponta diretamente para a conta contábil de destino dessa forma não transitando pela conta contábil de receita, desta forma não sendo necessário a reclassificação."
Deficiências identificadas no processo de contabilização dos arrendamentos (IFRS 16)	"Com a implantação do Sistema Protheus e a utilização da ferramenta de contratos a Companhia considera mitigado este ponto."
Deficiências identificadas no processo de fechamento contábil	"O fechamento contábil já contém etapas segregadas e com a implantação do sistema Protheus o processo fica ainda mais seguro."

5.4 - Programa de Integridade

5.4 - Em relação aos mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados pelo emissor para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, informar:

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

A Companhia possui um sistema de controles internos para monitorar seus processos operacionais e financeiros, inclusive aqueles relacionados à gestão de riscos e de conformidade (*compliance*), que a Companhia entende adequado ao seu porte, aos riscos correspondentes e ao volume de suas interações com entes públicos e agentes do governo.

Tal sistema de controles internos está em constante aperfeiçoamento e é composto por diversos princípios, procedimentos e práticas efetivamente implementadas, entre as quais destacam-se aquelas descritas no Código de Conduta da Companhia, que foi recentemente atualizado e reformulado, conforme detalhadas a seguir.

i. os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor, informando com que frequência os riscos são reavaliados e as políticas, procedimentos e as práticas são adaptadas

Temos como princípios fomentar a transparência de suas atividades, proteger seu patrimônio físico e intelectual e manter boas práticas de governança corporativa.

Buscando desenvolver e aprofundar tais princípios, em 30 de julho de 2021, a Companhia reformulou e atualizou seu código de ética, quando o Conselho de Administração aprovou o Código de Conduta atual, que estabelece como condutas inaceitáveis a promessa, oferta, recebimento ou autorização, direta ou indiretamente, de qualquer forma de suborno, com o objetivo de obter ou prover vantagem indevida em qualquer situação. Adicionalmente, o Código de Conduta proíbe expressamente a realização de pagamentos indevidos em toda e qualquer transação de negócios, em qualquer país, a agentes de governo e ao setor privado, incluindo taxas de facilitação.

A Companhia respeita o direito de seus colaboradores de participarem do processo político, porém o Código de Conduta veda a realização, em nome da Companhia, de qualquer contribuição política em valor, bens ou serviços. Dessa maneira, nenhum colaborador deve prometer, oferecer ou contribuir com fundos corporativos ou quaisquer outros ativos empresariais para fins políticos sem prévia aprovação formal, por escrito, pela Área de *Compliance* e Auditoria Interna da Companhia.

Entre os mecanismos existentes para garantir a aplicação e efetividade do Código de Conduta, a Companhia mantém registros comerciais, contas, livros e contratos para se certificar que reflitam corretamente a natureza das transações e dos pagamentos.

Adicionalmente, de acordo com o Código de Conduta, todos os colaboradores se comprometem a zelar pela aplicação de todos os dispositivos descritos no Código de Conduta, bem como participar de treinamentos periódicos a respeito das principais práticas a serem observadas por todos.

Os riscos da Companhia são reavaliados e suas políticas, procedimentos e práticas são adaptadas constantemente, sem uma periodicidade formal previamente estabelecida, de modo que a administração da Companhia pode implementar mudanças e aperfeiçoamentos sempre que entender conveniente.

Por fim, junto com a reformulação do Código de Conduta, a Companhia aperfeiçoou também seu canal de denúncias, conforme descrito no item 5.4(b) deste Formulário de Referência.

5.4 - Programa de Integridade

ii. as estruturas organizacionais envolvidas no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, indicando suas atribuições, se sua criação foi formalmente aprovada, órgãos do emissor a que se reportam, e os mecanismos de garantia da independência de seus dirigentes, se existentes

A Área de *Compliance* e Auditoria Interna se reporta ao Comitê de Auditoria Estatutário e é responsável pelo monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade estabelecidos pelo Código de Conduta.

Ainda, as investigações a respeito de denúncias apresentadas e de potenciais irregularidades ou violações ao Código de Conduta serão realizadas sob a liderança da Área de *Compliance* e de Auditoria Interna.

De acordo com as políticas e documentos societários da Companhia, a criação da Área de *Compliance* e Auditoria Interna não necessitou de uma aprovação formal ou implementação de mecanismos próprios de garantia de independência.

Importante ressaltar que a Área de *Compliance* e Auditoria Interna possui (i) atribuições aprovadas pelo Conselho de Administração; (ii) estrutura e orçamento suficientes ao desempenho de suas funções, conforme avaliação realizada pelo Conselho de Administração; e (iv) responsabilidade para aferir a qualidade e a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos da Companhia.

A Companhia entende que seus mecanismos e procedimentos internos de integridade são eficientes e adequados ao seu porte, aos riscos correspondentes e ao volume de suas interações com entes públicos e agentes do governo.

iii. se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando

A Companhia possui um Código de Conduta formalmente aprovado pelo Conselho de Administração em 30 de julho de 2021, conforme detalhado no item 5.4(a)(i) deste Formulário de Referência.

Previamente ao Código de Conduta atual, a Companhia possuía um código de ética que estabelecia princípios gerais de ética e tinha por objetivo orientar o comportamento de seus colaboradores de forma a minimizar os princípios éticos que vão contra os valores da Companhia.

- **se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**

O Código de Conduta deve ser observado em qualquer local e situação por todos os empregados, administradores e outros colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços no relacionamento com seus diferentes públicos e partes interessadas.

- **se e com que frequência os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados são treinados em relação ao código de ética ou de conduta e às demais normas relacionadas ao tema**

O Código de Conduta estabelece que a Companhia deve propiciar treinamentos periódicos a todos os seus colaboradores, por meios físicos ou virtuais, a respeito das principais práticas a serem observadas por todos e a necessidade de cumprimento do disposto no Código de Conduta.

No último exercício social, os treinamentos relacionados ao Código de Conduta foram destinados a todos os colaboradores da Companhia, tendo sido convertido em plataforma 100% online em função da pandemia de COVID-19.

5.4 - Programa de Integridade

A Companhia realiza ao menos 2 (dois) treinamentos mandatórios no momento da contratação de novos integrantes (Política Anticorrupção e Código de Conduta), que são renovados anualmente por meio da aplicação de um teste na mesma plataforma, sendo necessária a obtenção de nota mínima. Todos os colaboradores são requeridos a completar a recertificação a cada 12 meses, e o nível de assiduidade é reportado periodicamente ao Conselho de Administração.

A Companhia realiza ao menos 2 (dois) treinamentos mandatórios aos novos integrantes, no momento de sua entrada, e uma avaliação, anual, para todos os colaboradores.

- **as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas**

Nos casos de violação, uma investigação será realizada para determinar se e como ocorreu. Em caso positivo, serão tomadas medidas para resolver qualquer dano decorrente, cumprir eventuais obrigações legais de informar às agências estatais sobre o problema verificado, quando aplicável, bem como identificar a causa raiz e implementar medidas para evitar novas violações.

Algumas violações podem ser de natureza criminal e puníveis com multas ou prisão. Nos casos de participação em qualquer forma de tais violações, estará sujeito a medidas disciplinares apropriadas, que podem incluir demissão, reembolso ao Grupo Madero por quaisquer perdas ou danos resultantes da violação, bem como a responsabilidade civil, administrativa e criminal.

- **órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

O Código de Conduta foi aprovado em reunião do Conselho de Administração realizada em 30 de julho de 2021 e pode ser consultado no website da Companhia: www.ri.grupomadero.com.br.

b. se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo

A Companhia disponibiliza um canal para o envio de denúncias em caso de situações ou comportamentos que representem conflito ou potencial conflito com o Código de Conduta, as políticas e/ou a legislação e regulamentação aplicável. Até recentemente, a Companhia não mantinha registros das denúncias recebidas, de modo que não consegue precisar a quantidade de vezes em que o canal foi utilizado até a presente data.

- **se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros**

O canal de denúncias é interno, e o Código de Conduta estabelece que eventuais investigações devem ser realizadas por uma equipe independente e habilitada, sob a liderança da Área de *Compliance* e de Auditoria Interna e, sempre que possível e necessário, com o apoio de agentes externos.

- **se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados**

O acesso ao canal de denúncias é gratuito e pode ser utilizado tanto pelos colaboradores quanto pelos fornecedores, parceiros, prestadores de serviço, representantes comerciais da Companhia e público em geral pelo e-mail: etica@restaurantemadero.com.br.

- **se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciantes de boa-fé**

O Código de Conduta estabelece que a Companhia deve assegurar a confidencialidade e independência do canal de denúncias, garantindo ainda a possibilidade de envio de dúvidas, sugestões ou eventuais denúncias de forma anônima. De forma a garantir o anonimato e a confidencialidade, as denúncias são dirigidas diretamente à Área de *Compliance* e Auditoria Interna.

5.4 - Programa de Integridade

- **órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias**

Eventuais investigações a respeito de denúncias apresentadas e de potenciais irregularidades ou violações ao Código de Conduta deverão ser realizadas por uma equipe independente e habilitada, sob a liderança da Área de *Compliance* e de Auditoria Interna e, sempre que possível e necessário, com o apoio de agentes externos.

c. se o emissor adota procedimentos em processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias visando à identificação de vulnerabilidades e de risco de práticas irregulares nas pessoas jurídicas envolvidas

A realização de operações de aquisição e/ou reestruturações societárias, constituição de consórcios ou qualquer negócio equivalente por parte da Companhia deverá ser precedido de auditoria legal específica para verificar a eventual existência de irregularidades ou riscos envolvendo as sociedades envolvidas, contando também com eventual assessoria legal externa, se necessário, com o intuito de obter um *valuation* e mapear os eventuais riscos aos quais tais sociedades estariam expostas. Os assessores jurídicos e financeiros também auxiliam na recomendação de estrutura de operação mais adequada para cada processo envolvendo a Companhia.

O departamento responsável pela condução da operação deverá reunir-se com a Área de *Compliance* e Auditoria Interna para definição dos parâmetros a serem observados nestes casos.

d. caso o emissor não possua regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificar as razões pelas quais o emissor não adotou controles nesse sentido

Conforme detalhado na presente Seção 5, possuímos regras, políticas, procedimentos e práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública que a Companhia entende adequadas ao seu porte, aos riscos correspondentes e ao volume de suas interações com entes públicos e agentes do governo.

5.5 - Alterações significativas

5.5 - Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos

Não houve alterações significativas nos riscos identificados pela Companhia, tampouco alterações na política de gerenciamento de riscos, no último exercício social.

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

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

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 5 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

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

Data de Constituição do Emissor	01/08/2011
Forma de Constituição do Emissor	Sociedade Anônima
País de Constituição	Brasil
Prazo de Duração	Prazo de Duração Indeterminado
Data de Registro CVM	Registro Sendo Requerido

6.3 - Breve Histórico

6.3 - Breve histórico

Fundada na crença central do Chef Junior Durski de que a entrega de qualidade superior deve estar no centro do modelo de negócios de qualquer restaurante de sucesso, acreditamos que somos uma das empresas de restaurantes multimarcas que mais cresce no Brasil em termos de vendas e contagem de restaurantes. Impulsionada por este compromisso inabalável com a qualidade, nossa Companhia cresceu do primeiro e único restaurante Madero Steak House em 07 de junho 2005, localizado na cidade de Curitiba, para um portfólio nacional de 238 restaurantes multimarcas em 30 de junho de 2021, construídos sobre uma plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada. Nosso histórico de crescimento demonstra claramente que uma plataforma de restaurante construída com o objetivo de realizar a visão do Chef Junior de oferecer qualidade acima de tudo - tanto para clientes quanto para funcionários - pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Após quase uma década aperfeiçoando o conceito do Madero Steak House, o Chef Junior percebeu que o Grupo Madero poderia servir novos clientes e expandir seu alcance, adaptando o conceito do Madero Steak House para atender às preferências dos consumidores em evolução.

Em 2014, abrimos o primeiro Madero Container, um dos primeiros conceitos de *fast-casual* no Brasil, com um formato caseiro rápido que oferece um cardápio mais estreito focado em nossos hambúrgueres grelhados.

Em 2015, inauguramos a primeira fase de nossa atual Cozinha Central de 3.715 m², em Ponta Grossa – PR, que agora se situa no coração de nosso modelo operacional verticalmente integrado, onde produzimos ou fornecemos mais de 97% dos alimentos servidos em nossos restaurantes, armazenamos todos os suprimentos para nossos restaurantes e gerenciamos toda a nossa rede de distribuição.

Em 2017, lançamos a marca Jeronimo, um conceito de *fast-casual* centrado em tecnologia que está posicionado de forma única para visar uma população mais jovem e de menor renda a um preço mais baixo, nas modalidades Jeronimo, que atua em praças de alimentação e em restaurantes independentes em shopping centers e o Jeronimo Track, um conceito de Jeronimo independente que também apresenta um *drive-thru*.

Ainda, entre 2018 até 30 de junho de 2021, investimos cerca de R$299,0 milhões a fim de aumentar a capacidade e reduzir custos em nossa Cozinha Central, objetivando uma melhoria significativa da eficiência de nossas operações que devem nos fornecer capacidade suficiente para produzir nossos produtos primários para apoiar nossa crescente rede de restaurantes até junho de 2024. Em 30 de junho de 2021, a área total construída da Cozinha Central era de 32.149 m², dividido em 4 fábricas (Frigorífico, Molhos e Sobremesas, Embutidos e Defumados, Hambúrgueres e Panificação), além do Centro de Distribuição Robotizado e do Depósito de Secos, em um terreno de 80.781 m².

A partir de 2018, centralizamos a produção da maioria de nossos vegetais em uma fazenda de produtos orgânicos, localizada próxima à nossa Cozinha Central, que, combinados com nossos produtos sem conservantes, formam uma perfeita combinação entre sabor e saudabilidade nos produtos servidos em nossos restaurantes.

Dessa forma, atualmente operamos principalmente restaurantes de propriedade da Companhia sob duas marcas principais, Madero e Jeronimo, com múltiplos conceitos distintos que incluem Madero Steak House e Madero Container sob a marca Madero, e Jeronimo Mall e Jeronimo Track sob a marca Jeronimo.

Em janeiro de 2019, recebemos importante investimento de R$ 700,0 milhões do Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia (relacionado ao The Carlyle Group) nosso acionista, com o objetivo de financiar a continuidade de nossa estratégia de crescimento, bem como contribuir com o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa e melhoria dos controles internos.

6.3 - Breve Histórico

Em dezembro de 2020, lançamos o nosso primeiro Ecoparada Madero na Rodovia Castello Branco no estado de São Paulo, uma das principais rodovias do país. Trata-se de um complexo gastronômico com um ambiente totalmente diferenciado, trazendo um conceito inovador para estradas do Brasil. Suas instalações são ecologicamente sustentáveis, com placas de geração de energia solar, sistema de captação de água de chuva, dispositivos para carregamento de carros elétricos, além de contar com um processo de separação de lixo orgânico que posteriormente é transformado em adubo para utilização em nossa fazenda orgânica e as plantas de nossos restaurantes. Este complexo compreende 6 operações, dentre elas: Madero Grill, Madero Burger, Jeronimo, bem como introduziu novas marcas como Madero Chicken, Madero Café e o Empório Madero.

Nosso compromisso com a qualidade em todos os aspectos do nosso negócio nos permitiu contar com um forte crescimento de nossa receita nos últimos três anos, incluindo o rápido crescimento dos restaurantes para atender à demanda de nossos clientes e o crescimento nos níveis de restaurante e corporativo. Ao longo dos três anos no período encerrado em 31 de dezembro de 2020, crescemos de 110 restaurantes totais em 13 estados no Brasil para 223 restaurantes totais em 18 estados, representando uma taxa de crescimento anual composta de 42,4%, ou CAGR, ao longo deste período, mesmo com o advento da pandemia COVID-19 a partir de março de 2020. Em 30 de junho de 2021, nossa rede contava com 238 restaurantes no total em 18 estados do Brasil. Com a Cozinha Central atualmente instalada e nossa infraestrutura corporativa construída, acreditamos estarmos bem posicionados para proporcionar um crescimento forte e lucrativo.

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

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

Até a data deste Formulário de Referência, não houve pedido de falência, de recuperação judicial ou extrajudicial da Companhia.

6.6 - Outras Informações Relevantes

6.6 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 6 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

7.1 - Descrição das principais atividades do emissor e suas controladas

Visão geral

Somos uma das empresas de restaurantes multimarcas que mais cresce no Brasil em termos de vendas e número de restaurantes de acordo com a Euromonitor International, fruto do seu compromisso de buscar qualidade superior como parte central do seu modelo de negócios. Impulsionados por este compromisso com a qualidade, a partir da abertura do seu primeiro restaurante Madero em 2005, na cidade de Curitiba, a Companhia cresceu para um portfólio de 238 restaurantes multimarcas (incluindo franquias) em 18 estados brasileiros em 30 de junho de 2021, com uma plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada.

Os Restaurantes

Nossos restaurantes da Companhia estão divididos sob duas marcas principais, Madero e Jeronimo, com múltiplos conceitos distintos que incluem Madero Steak House e Madero Container sob a marca Madero, e Jeronimo e Jeronimo Track sob a marca Jeronimo. O Madero Steak House é o formato original de serviço completo (*full-service*) adotado pela Companhia, que oferece um ambiente descontraído e adequado para empresas e famílias. O Madero Steak House oferece um cardápio com ampla variedade de refeições, incluindo desde grelhados e saladas a outros pratos, com destaque para os hambúrgueres. Posteriormente, foi lançado o Madero Container, um formato *fast-casual* que oferece um cardápio mais restrito focado em hambúrgueres grelhados. A Companhia acredita que o Madero Container foi um dos primeiros conceitos de restaurante *fast-casual* no Brasil e, como tal, tem desempenhado um papel fundamental no estabelecimento da indústria *fast-casual* no país. Jeronimo é um conceito de *fast-casual* centrado em tecnologia e focado em um público mais jovem. Oferece um cardápio orientado em preço, focado em hambúrgueres prensados na chapa, desenvolvidos para garantir frescor e qualidade na entrega, e ostenta um ambiente vibrante e colorido - com arte de rua única para cobrir as paredes de cada restaurante. O Jeronimo inclui restaurantes em shopping centers, tanto em praças de alimentação como restaurantes independentes. Jeronimo Track é um conceito de Jeronimo independente que também apresenta uma opção de *drive-thru*.

A tabela abaixo ilustra nossos principais indicadores operacionais em 30 de junho de 2021 ou no período de seis meses encerrado em tal data, exceto se de outra forma indicado. Com relação aos indicadores financeiros, as informações referem-se ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, por ser o último ano de funcionamento contínuo, com os restaurantes operando em sua normalidade, sem impacto dos fechamentos e capacidades reduzidas determinados por decretos governamentais em função da pandemia COVID-19, que ocorreram a partir de março de 2020.

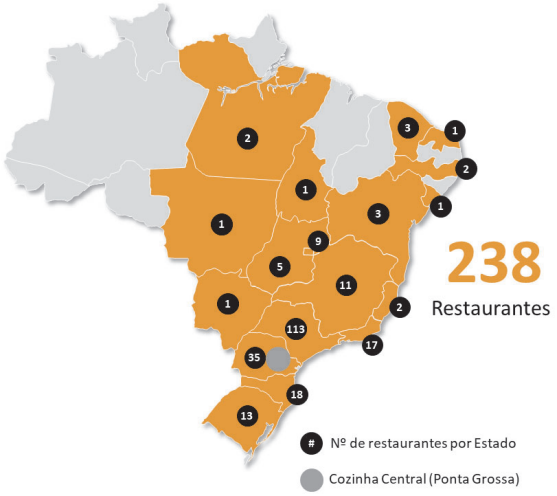
Marca / Segmento	**Madero**		**Jeronimo**
Conceito	**Madero Steak House**	**Madero Container**	**Jeronimo / Jeronimo Track**
Descrição	*Full-service*	*Fast-casual*	*Fast-casual*
Número de Restaurantes (30/06/2021)[1]	85	72	74
Tamanho Médio dos Restaurantes	572 m² / 167 assentos	196 m² / 84 assentos	342 m² / 95 assentos
Cardápio	Cardápio completo	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres grelhados	Cardápio reduzido com foco em hambúrgueres prensados na chapa
Ticket Médio (6M2021)	R$62	R$48	R$29
Receita Líquida Total por Conceito (2019)[2]	R$550,0 milhões	R$201,3 milhões	R$93,6 milhões
% da Receita Líquida Total Consolidada (2019)[2]	61,9%	22,6%	10,5%
Receita Bruta Média Unitária por Conceito (RMU) (2019)[2]	R$11,0 milhões	R$4,6 milhões	R$5,3 milhões

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Custo de Construção Médio Unitário por Conceito (2019)[2 / 3]	R$7,1 milhões	R$4,0 milhões	R$4,3 milhões
Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Segmento (2019)[2,5]		35,7%	25,4%

[1]Inclui franquias; não inclui 7 outros restaurantes de bandeiras diferentes.
[2]Demonstramos o ano de 2019, por ser o último ano de funcionamento contínuo, com os restaurantes operando em sua normalidade, sem impacto dos fechamentos e capacidades reduzidas determinados por decretos governamentais em função da pandemia COVID-19, que ocorreram a partir de março de 2020. Para informações relativas ao exercício de 2020, bem como ao período encerrado em 30 de junho de 2021, vide seções 3 e 10 do Formulário de Referência, Não há garantia que nossos resultados financeiros voltarão aos níveis de 2019, mesmo com o eventual fim da pandemia.
[3] O Custo de Construção Médio Unitário é definido como a média dos gastos de capital necessários para abrir um novo restaurante mais despesas pré-operacionais, para um determinado conceito.
[4] Margem EBITDA 4-Wall Ajustada por Segmento é definida pelo EBITDA 4-Wall Ajustado por Segmento como um percentual da Receita Líquida Total por Segmento. O EBITDA 4-Wall Ajustado por Segmento é definido pela receita líquida total dos restaurantes, menos custos e despesas operacionais totais dos restaurantes (que incluem custos dos alimentos, despesas com funcionários, despesas com ocupação e outras despesas operacionais), excluindo o impacto da depreciação e amortização, sendo todos os parâmetros mencionados anteriormente totalizados por Segmento. Também exclui o impacto da aplicação do IFRS16.

Distribuição geográfica da plataforma de restaurantes e Cozinha Central da Companhia



Fonte: Companhia; data-base:30/06/2021

Cozinha Central e Plataforma Verticalmente Integrada

Para ajudar a atingir seu objetivo de oferecer a mais alta qualidade em todos os aspectos de seu negócio, a Companhia investiu mais de R$ 299,7 milhões no período de 1º de janeiro de 2018 a 30 de junho de 2021 para construir sua própria plataforma verticalmente integrada de produção, distribuição e logística. O centro desta plataforma é Cozinha Central com mais de 32 mil metros quadrados, que emprega aproximadamente 500 pessoas, produzindo e fornecendo praticamente todos os alimentos consumidos nos restaurantes da Companhia. Este modelo único oferece vários benefícios, tanto em termos de experiência no restaurante para os clientes, quanto para a performance financeira da Companhia, incluindo:

- o oferecimento de uma alta consistência nos produtos ofertados, o que minimiza a variabilidade na experiência do cliente;
- cozinhas menores e mais eficientes, com menor quantidade de funcionários nos nossos restaurantes;
- a rápida inovação do cardápio, com menor complexidade operacional; e

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

- redução de custos e gastos com salários, permitindo maiores níveis de rentabilidade se comparado ao apresentado nas redes de restaurantes no Brasil, que normalmente não operam com produção e centralizada.

Possuir sua própria cadeia de abastecimento permite que a Companhia mantenha a consistência de padrão excepcional de qualidade da sua comida. Por exemplo, seus hambúrgueres são feitos com mistura própria de carnes nobres e gordura, que garantem o padrão de qualidade e sabor dos hambúrgueres do Grupo Madero. O pão é assado fresco diariamente de acordo com as especificações da Companhia, o bacon e linguiça são defumados na Cozinha Central, para garantir o sabor perfeito e a maionese sempre segue a receita caseira da avó do Chef Junior. Adicionalmente, as operações centralizadas de distribuição e logística simplificam a abertura de restaurantes, permitindo o abastecimento dos restaurantes com produtos frescos e a manutenção da alta qualidade dos produtos ao longo da cadeia de distribuição. Os altos volumes permitem que a Companhia automatizasse os processos, ao mesmo tempo em que manteve a qualidade de uma comida caseira. A Companhia acredita que sua plataforma verticalmente integrada tem a capacidade de garantir a produção dos principais produtos que são servimos nos restaurantes, tanto para os restaurantes existentes quanto para os novos restaurantes que a Companhia pretende inaugurar até junho de 2024. Atualmente, os investimentos em expansão de capacidade para além de junho de 2024, estão em estágio inicial.

Equipe Madero

A fim de oferecer um serviço excepcional e consistente aos cliente, a Companhia fornece aos mais de 5.000 funcionários dos restaurantes (de um total de aproximadamente 6.700 funcionários em todo o Grupo Madero) um pacote único de benefícios, incluindo moradias próximas aos restaurantes onde trabalham, três refeições diárias preparadas na Cozinha Central sob a supervisão de um nutricionista, cobertura médica e treinamento intensivo no trabalho. Devido ao abrangente programa de treinamento, a Companhia é capaz de contratar um grupo mais amplo de candidatos que podem ter menos experiência e treinamento prévio. O compromisso com os funcionários dos restaurantes tem historicamente mantido uma baixa rotatividade, se comparado aos dados disponíveis da indústria de restaurantes, registrando apenas 30,5% em 2019, durante o período pré pandemia. Nos últimos 12 meses de junho de 2021 a rotatividade foi de 21,8% nos funcionários dos restaurantes da Companhia. Além disso, a curta distância entre a moradia dos funcionários e seu local de trabalho, permite otimizar os turnos dos funcionários. Isto, por sua vez, possibilita empregar menos pessoas nos restaurantes, pagar-lhes salários melhores e reduzir as despesas de treinamento e condução. Este programa de benefícios e o alto nível de retenção de funcionários permite que a Companhia desenvolva, dentro de todos os níveis da organização, consistência em serviços de alta qualidade aos clientes, à medida em que a Companhia cresce e emprega funcionários em novos restaurantes.

Com a pandemia da COVID-19, a Companhia permaneceu comprometida com os funcionários. Dada a redução da capacidade dos restaurantes e do horário de funcionamento, a Companhia tomou a difícil decisão de reduzir uma parcela do seu quadro de funcionários a partir de 1º de abril de 2020. Paralelamente, iniciou-se um programa chamado “Tamo Junto”, no qual foram identificados os funcionários de alto desempenho que a Companhia pretendia readmitir quando os restaurantes reabrissem. O programa “Tamo Junto” forneceu a alguns funcionários afetados pela pandemia pagamentos mensais de auxílio, promoveu videoconferências semanais com a gerência e ofereceu treinamento em hospitalidade e cursos de idiomas estrangeiros. Este programa terminou em outubro de 2020, depois que a Companhia pode recontratar todos os funcionários participantes que desejaram retornar ao Madero.

Tecnologia Madero

A Companhia investe muito em tecnologia nos restaurantes para permitir uma experiência mais atraente e agradável aos clientes. Todos os pedidos no Madero Steak House são registrados em *tablets* (portados pelo pessoal de atendimento). Já na rede Jeronimo e Madero Container, o atendimento é todo feito por totens eletrônicos, onde o cliente seleciona os itens que vai consumir e efetua o pagamento diretamente nos mesmos, e seu único contato com os atendentes é na retirada do pedido no balcão. Esta tecnologia voltada para o consumidor proporciona pedidos rápidos e fáceis, elimina as ineficiências associadas com um caixa e um sistema manual de ponto de venda e

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

reduz o desperdício na cozinha. Quando os pedidos são feitos por meio de *tablets* ou totens, o sistema transfere o pedido diretamente para os displays eletrônicos de cozinha, ou KDSs. Em todo o grupo Madero, há apenas um chef - Chef Junior - e suas instruções são entregues através dos KDSs, para orientar os funcionários em cada etapa do processo de preparação, garantindo o controle de qualidade e a consistência dos produtos. Os investimentos em tecnologia permitiram que a Companhia alcançasse com eficiência seus clientes, além de nossas lojas físicas, e expandir os canais em que operam. Antes do início da pandemia da COVID-19, o serviço de entrega só estava disponível em um número seleto de restaurantes Jeronimo. Com o fechamento temporário dos restaurantes, como resultado da pandemia da COVID-19, a implementação do serviço de entrega em todo o sistema de restaurantes foi acelerada, e no final de junho de 2021, todos os restaurantes onde era conveniente oferecer o serviço de *delivery*, possuíam este serviço. A Companhia criou e introduziu simultaneamente um novo aplicativo móvel Madero, alavancando a interface do aplicativo Jeronimo já existente, para desenvolver um processo eficiente de pedidos e entregas. Em todos os formatos de restaurantes, os pedidos são feitos através dos aplicativos ou de aplicativos de terceiros, e os alimentos são entregues por serviços de entrega contratados, a fim de manter os padrões de alta qualidade da Companhia. Estes pedidos também são transferidos direto aos KDSs, integrando os pedidos através das plataformas eletrônicas à cozinha dos restaurantes. Atualmente, Companhia está desenvolvendo um aplicativo único do Grupo Madero, multimarcas, que, além de permitir ao cliente efetuar os pedidos em qualquer restaurante Madero, Jeronimo e da nova marca Madero Chicken, que atualmente está em seu estágio inicial, integrará o programa de fidelidade da Companhia, bem como será uma importante ferramenta de inteligência de relacionamento com o cliente.

Racionalizando suas operações com tecnologia, a Companhia aumentou a capacidade de produção geral da sua cozinha central, com destaque para a produção de pães e hambúrgueres. Também elevaram o rendimento em horários de pico, o que é fundamental para garantir que a Companhia cumpra todos os pedidos recebidos. A tecnologia que conecta o consumidor à cozinha diferencia a experiência dos clientes, o que a Companhia acredita ter ajudado a impulsionar a rentabilidade dos nossos restaurantes.

Desafios da Companhia no período de pandemia

Desde março de 2020, o mundo está enfrentando a pandemia COVID-19, que tem tido impacto relevante na indústria de restaurantes. A Companhia adotou ações imediatas em seus restaurantes e na Cozinha Central, com o objetivo de garantir a segurança de seus colaboradores e clientes, readequar as operações e instituir regras ainda mais rígidas de segurança sanitária. Como resultado dos fechamentos dos shoppings impostos pelo governo, redução nas horas de operação, e declínio no tráfego em toda a indústria de restaurantes, as vendas declinaram significantemente no início da pandemia. Como consequência, foi desenvolvida uma plataforma de *take-away* e *delivery* em praticamente todos os restaurantes da Companhia, formato que era adotado, antes da pandemia, em poucas unidades dos restaurantes. Com o relaxamento gradual das medidas restritivas a partir de julho de 2020, as vendas voltaram a melhorar gradativamente em relação ao início da pandemia, estando praticamente todos os restaurantes abertos, operando com capacidade reduzida desde então. Ao final de fevereiro de 2021, com o agravamento da segunda onda da pandemia COVID19, os restaurantes voltaram a sofrer fortes restrições e ficaram assim até a segunda quinzena de abril, quando começaram o processo gradual de abertura de algumas unidades. Desde então, a Companhia verificou melhoria contínua em suas receitas, mesmo operando com a capacidade reduzida em muitas praças, além da consolidação das suas plataformas de *take-away*, *delivery* e *drive-thru*.

Resultados Financeiros da Companhia

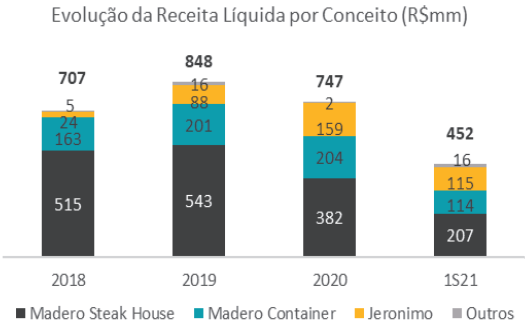
O compromisso com a qualidade em todos os aspectos do seu negócio, permitiu que a Companhia contasse com um forte crescimento de sua receita nos anos pré pandemia, incluindo o rápido crescimento dos restaurantes para atender a demanda de clientes e o crescimento nos níveis de restaurante e corporativo.

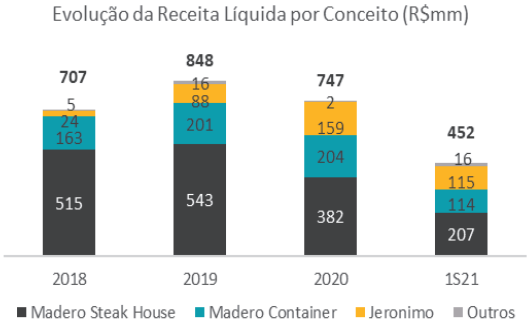
Ao longo dos três anos no período encerrado em 31 de dezembro de 2020, a Companhia cresceu de 110 restaurantes em 13 estados no Brasil para 223 restaurantes em 18 estados, representando

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 26,6%, ao longo deste período. Em 30 de junho de 2021, a Companhia tinha 238 restaurantes em 18 estados do Brasil. A receita líquida total cresceu de R$729,8 milhões em 2018 para R$ 888,9 milhões em 2019, um crescimento de 21,8% em relação a 2018. A Companhia registrou receita líquida total de R$795,8 milhões em 2020, um CAGR de 4,4% em relação a 2018, mesmo com o impacto adverso derivado da pandemia Covid-19. No período de seis meses findos em junho de 2021, apesar do fechamento dos restaurantes, das horas limitadas e do distanciamento social resultante da pandemia COVID-19, a receita líquida totalizou R$ 468,6 milhões. Da mesma forma, o EBITDA Ajustado ex-IFRS 16[1] cresceu de R$185,7 milhões em 2018 para R$222,8 milhões em 2019, um crescimento de 20,0% em relação a 2018. Já em 30 de junho de 2020, o EBITDA Ajustado ex-IFRS 16[2] foi um prejuízo de R$12,5 milhões, o qual foi fortemente impactado pela pandemia COVID-19, e totalizou R$ 13,1 milhões nos seis meses encerrados em 30 de junho de 2021, mesmo com os restaurantes fechados entre o final do mês de fevereiro e final do mês de abril nos principais mercados de atuação da Companhia. O lucro líquido a Companhia variou de um prejuízo de R$109,2 milhões em 2018 para um prejuízo de R$26,6 milhões em 2019, representando uma melhora de 75,7% em relação a 2018, e um prejuízo de R$249,0 milhões em 2020. Nos seis meses encerrados em 30 de junho de 2021, o lucro líquido da Companhia totalizou um prejuízo de R$ 90,0 milhões. Além do impacto da pandemia em 2020 e 2021, o lucro líquido tem sido historicamente impactado pela estratégia agressiva de crescimento da Companhia, o que demanda fortes investimentos, os quais em parte estão sendo financiados por linhas de crédito bancárias, o que impacta nas elevadas despesas financeiras com o custo da dívida, uma vez que esses investimentos gerarão resultados em períodos futuros em despesas pré-operacionais. Com a Cozinha Central atualmente instalada e infraestrutura corporativa construída, a Companhia acredita estar bem posicionada para proporcionar um crescimento forte e rentável.

Alguns números relativos a nosso desempenho financeiro histórico são mostrados abaixo[3]:





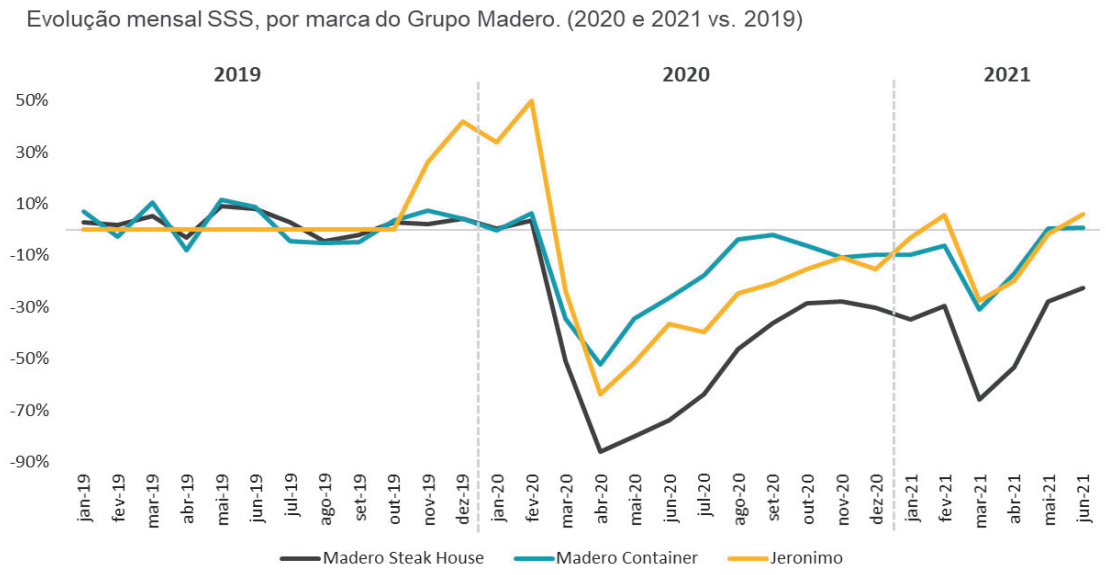
Fonte: Companhia

Ainda, um indicador operacional financeiro bastante usado no setor seria o Same Store Sales, SSS, que representa o crescimento das vendas nas mesmas lojas versus o período anterior. Com isso, pode-se notar que o Grupo Madero vem apresentando uma rápida recuperação das vendas nas mesmas lojas, conforme as restrições impostas pela pandemia do COVID-19 vão sendo suavizadas.

Como é possível ver abaixo as marcas Jeronimo e Madero Container já se recuperaram da crise causada pelo COVID-19, apresentando os mesmos níveis de crescimento de SSS de 2019, acompanhado em seguida pelo Madero Stake House, que vem mostrando aumento das vendas nas mesmas lojas desde abril de 2021.

[1] EBITDA ajustado, ex-IFRS. Conforme mencionado no *MD&A*, na seção 10 deste Formulário.
[2] EBITDA ajustado, ex-IFRS. Conforme mencionado no *MD&A*, na seção 10 deste Formulário.
[3] Receita líquida da linha outros inclui receita líquida com a Cozinha Central mais as taxas de royalties pagas pelas franquias.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas



Fonte: Companhia

A Companhia utiliza como parâmetro de gestão o Same Store Sales (SSS), ou Vendas dos Mesmos Restaurantes. O SSS calculado pela Companhia utiliza apenas as venda dos restaurantes com idade de 24 meses ou mais, portanto, exclui a venda dos restaurantes com idade abaixo de 24 meses. No gráfico, o crescimento apresentado refere-se à comparação com o mesmo período do ano anterior, exceto para os períodos de 2021, que estão sendo comparados com os mesmos períodos de 2019, dado que o ano de 2020 foi fortemente castigado pela pandemia de COVID-19, não sendo, portanto, a melhor base de comparação a fim de medições de performance do SSS.

Indústria de Atuação

Crescimento do mercado de foodservice no Brasil

A indústria de restaurantes no Brasil apresenta grande atratividade, com grandes oportunidades com rápido crescimento. De acordo com o Fundo Monetário Internacional, FMI, o Brasil tem a quinta maior população e a sexta maior economia do mundo, com 211,4 milhões de pessoas e um PIB de US$ 1,36 trilhão em 2020. As vendas totais da indústria de *foodservice* foram de R$ 300 bilhões em 2020, com expectativa que atinja aproximadamente R$ 562 bilhões até 2025, o que representa um crescimento anual médio de 13,4% de 2020 a 2025, impulsionado pela recuperação pós-pandemia e aumento de volume e preço, de acordo com a Euromonitor International. O mercado de redes de restaurantes também tem capacidade significativa de expansão, visto que as redes de restaurantes representam atualmente uma pequena parte da indústria de *foodservice* no Brasil, representando apenas aproximadamente 9% das vendas de restaurantes em comparação com aproximadamente 61% das vendas nos Estados Unidos em 2020. Para mais informações relacionadas à indústria de *foodservice*, checar a seção 7.3 deste Formulário de Referência.

Pontos Fortes

Os ingredientes que tornam o Grupo Madero especial

Um foco incansável na qualidade *impulsiona o modelo único de negócios da Companhia.* Acreditamos que serve a melhor comida e proporciona a melhor experiência a seus clientes durante cada visita a seus restaurantes. A Companhia nunca abre mão da qualidade e se esforça para entregar cada refeição como se o próprio Chef Junior a cozinhasse.

Nossa comida. A Companhia é dono da cadeia de fornecimento de seus restaurantes porque está comprometida com a entrega de alimentos de qualidade superior. A carne é totalmente natural, praticamente toda alface e tomate são comprados de fazendas orgânicas no Brasil, e não são

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

adicionados conservantes aos alimentos servidos pela Companhia. A Companhia mistura sua própria carne de hambúrguer para combinar com a mistura criada pelo Chef Junior, defuma seu próprio bacon e linguiça para garantir o sabor perfeito, assa seu próprio pão diariamente para garantir o frescor, e prepara sua maionese usando uma receita familiar. Os ingredientes utilizados pela Companhia são cuidadosamente transportados para todos os restaurantes por meio de uma extensa rede de distribuição própria, incluindo uma frota de mais de 50 caminhões com capacidade refrigerada, congelada e seca.

A experiência do Grupo Madero. A Companhia acredita que alimentos de alta qualidade são melhor apreciados em um restaurante com ambiente moderno e atraente, assim a Companhia investe pesadamente para garantir uma experiência diferenciada. Oferecer uma experiência de restaurante superior é um princípio da missão da Companhia e se estende ao aspecto e sensação de todos os seus restaurantes. Os restaurantes da Companhia são projetados e construídos por equipes internas de design, arquitetura e engenharia, que garantem uma atmosfera padronizada em cada novo restaurante. Os funcionários recebem um extenso treinamento no trabalho - começando com uma introdução formal em na sede em Curitiba e continuando com 21 a 120 dias de instrução imersiva, dependendo de sua função. A preparação de alimentos e a experiência do cliente para todos os restaurantes são monitorados por uma equipe de controle de qualidade centralizada com transmissão de vídeo ao vivo, com aproximadamente 14 câmeras em cada restaurante. Além disso, membros da equipe central, juntamente com os mais de 50 inspetores de campo, visitam cada restaurante pelo menos a cada duas semanas para ajudar a garantir que os padrões da Companhia de qualidade de alimentos, limpeza e experiência do cliente sejam sempre mantidos. Acreditamos que o cumprimento da promessa de oferecer os melhores alimentos produzidos com os ingredientes da mais alta qualidade em um ambiente seguro e atraente em todos os restaurantes da Companhia, permite oferecer uma experiência consistente tanto para os clientes que frequentam as lojas físicas quanto para os que recebem os alimentos no formato de *delivery, take-away* e *drive-thru*, impulsionando a fidelidade e aumentando as vendas.

A partir de março de 2020, foram adotadas medidas de segurança adicionais destinadas a garantir a saúde dos funcionários e clientes, incluindo:

- aumento do número de protocolos de limpeza em toda a cadeia de fornecimento vertical e restaurantes;
- exigência de máscaras e luvas para todo o pessoal dos restaurantes e da Cozinha Central;
- aumento da distância entre as mesas, em conformidade com as medidas de distanciamento social brasileiras;
- implementação da coleta sem contato em restaurantes, mesmo para as unidades que não tenham *drive-thru*; e
- triagem de temperatura para o pessoal da Cozinha Central antes de iniciar seu turno de trabalho.

Plataforma Verticalmente Integrada nos permite manter a qualidade em escala

Construímos uma plataforma única e verticalmente integrada que promove consistência e alta qualidade em seus restaurantes, ao mesmo tempo em que permite gerenciar melhor os custos. A infraestrutura e a cadeia de abastecimento subdesenvolvidas no Brasil limitam a capacidade de muitas redes de restaurantes de escalar rapidamente. Como resultado, a Companhia investiu em sua própria cadeia de suprimentos e não depende de serviços prestados por terceiros, o que os posiciona para crescer além de sua concorrência.

A Cozinha Central foi inaugurada em junho de 2015 e cresceu para mais de 32 mil metros quadrados construídos em mais de 80 mil metros quadrados de terreno, incluindo cerca de 9 mil metros quadrados de espaço de armazenamento para todos os ingredientes dos restaurantes da Companhia. As instalações produzem praticamente todos os alimentos consumidos em nossos restaurantes da Companhia e fornecem a maioria dos suprimentos necessários da rede. Hoje, a

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Companhia é capaz de produzir aproximadamente 8,6 milhões de pães e 18,5 milhões de hambúrgueres por mês. O processo de fabricação da Companhia garante a consistência na qualidade dos alimentos servidos em seus restaurantes, monitorando o produto do fornecedor até a mesa. Desde janeiro de 2018, até 30 de junho de 2021, foram investidos mais de R$ 299,7 milhões para aumentar a capacidade e reduzir os custos na Cozinha Central, que agora conta com excedente de capacidade instalada que a Companhia acredita ser suficiente para abastecer sua crescente rede de restaurantes até junho de 2024.

Para conectar a Cozinha Central à crescente base de restaurantes da Companhia, foi estabelecida uma rede de serviços compartilhados de primeira classe que suporta as marcas da Companhia, incluindo controle de estoque, marketing, projeto e construção de restaurantes e funções de *back-office*. A plataforma de logística centralizada da Companhia, permite o monitoramento constantemente da localização da frota, bem como detectar potenciais problemas em tempo real. O sistema de controle de estoque rastreia o estoque de forma eficiente e permite a encomenda de suprimentos alimentares, bem como evita interrupções de fornecimento e custos desnecessários de armazenagem. Centralizar as atividades de *back-office* no escritório administrativo da Companhia em um Central de Serviços Compartilhados permite que os gerentes de restaurante e funcionários se concentrem inteiramente na otimização da experiência para nossos clientes.

Os investimentos em tecnologia ajudarão a impulsionar o crescimento futuro e a lucratividade da Companhia.

Acreditamos ter construído uma forte infraestrutura tecnológica, o que aumentou sua capacidade de oferecer qualidade consistente e crescimento lucrativo. A plataforma tecnológica, de ponta a ponta, cobre todos os aspectos do negócio da Companhia, melhorando a produção de alimentos em suas instalações da Cozinha Central, otimizando as capacidades da rede de distribuição e criando uma experiência inigualável nos restaurantes da Companhia.

Os totens instalados em nos restaurantes Madero Container e Jeronimo e os tablets no Madero Steak House diminuem os atrasos no ponto de venda e aumentam a eficiência do pedido. Câmeras de vídeo monitoram a preparação de alimentos em todos os restaurantes, permitindo a supervisão da equipe de controle de qualidade centralizada e, assim, minimizando o desperdício e melhorando a satisfação dos clientes. Os funcionários nos bastidores, ao cozinhar, seguem um conjunto de instruções passo-a-passo, desenvolvidos pela própria Companhia, que aparecem na tela quando um cliente faz um pedido. Com esta tecnologia orientada tanto para clientes quanto para o processo produtivo e de preparação, acreditamos ter lançado as bases para fornecer qualidade consistente em escala que permitirá o crescimento contínuo.

Além disso, como os clientes procuram cada vez mais minimizar o contato em restaurantes, a Companhia acredita que estar bem posicionada com plataformas de pedidos de *tablet*, aplicativos, totens e ênfase contínua no *drive-thru* e na entrega a domicílio. A Companhia acredita que estas iniciativas continuarão a impulsionar a eficiência em seus restaurantes e difundirão confiança nos clientes e funcionários.

Aspectos econômicos robustos de cada unidade de negócio impulsionam fortes margens.

O compromisso da Companhia com os controles de qualidade e de custos impulsionou as fortes RMUs, EBITDA e margens EBITDA a nível de restaurantes (EBITDA 4-Wall) em cada um dos conceitos adotados pela Companhia, que juntos resultaram em forte crescimento em na receita total e do EBITDA Ajustado da Companhia até 2019.

Em 2019, último ano pré-pandemia, os restaurantes Madero Steak House geraram uma RMU de R$11,0 milhões, com um custo de construção[4] de aproximadamente R$7,1 milhões, e os restaurantes Madero Container geraram uma RMU de R$4,6 milhões, com um custo de construção de aproximadamente R$4,0 milhões. No mesmo período, o EBITDA 4-Wall Ajustado do segmento Madero totalizou R$265,8 milhões, com respectiva margem de 35,7%. A marca Jeronimo também ostenta uma economia unitária atraente enquanto está em um estágio de desenvolvimento anterior

[1] EBITDA ajustado, ex-IFRS. Conforme mencionado no MD&A, seção 10, deste formulário.
[2] Receita líquida da linha outros inclui receita com a Cozinha Central

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

aos conceitos Madero, o qual já tem sua marca amplamente reconhecida. Em 2019, os restaurantes Jeronimo geraram um RMU de R$5,3 milhões, com um custo de construção de aproximadamente R$4,3 milhões. No mesmo período, o EBITDA 4-Wall Ajustado do conceito Jeronimo totalizou R$23,7 milhões, com respectiva margem de 25,4%.

Desde março de 2020, os restaurantes têm sido significativamente afetados pela pandemia da COVID-19. Devido às regulamentações estabelecidas desde o início da pandemia em todo o país, muitos de restaurantes estão operando com horas e capacidades reduzidas, sendo que alguns permaneceram completamente fechados em certos meses de 2020 e no início de 2021. Muitas dessas regulamentações afetaram o horário de funcionamento dos shopping centers, sendo que o conceito de Madero Steak House é baseado principalmente em shopping centers. A Companhia acredita ter sido capaz de compensar parcialmente a queda significativa do tráfego de restaurantes, expandindo as opções de *takeaway* e de delivery em todos os seus restaurantes.

Dado o significativo reconhecimento das marcas Madero no Brasil, os novos restaurantes geralmente experimentam fortes RMUs em seu primeiro ano, seguido por um modesto declínio em seu segundo ano pós-abertura. Como resultado, os novos restaurantes da Companhia normalmente atingem um nível maduro de vendas e renda operacional até o terceiro ano, com níveis de crescimento mais normalizados depois disso. Entretanto, os volumes significativos e as fortes margens da Companhia geram retornos sobre o capital investido (ROICs) atraentes. Além disso, com uma idade média de apenas três anos, substancialmente todos os restaurantes da Companhia estão em boas condições de manutenção, e, portanto, a Companhia estima que será necessário pouco investimento nos próximos anos para manter a aparência moderna dos seus restaurantes e para continuar a proporcionar fortes resultados financeiros.

Comprometimento com a Responsabilidade Ambiental e Social.

O compromisso da Companhia com a responsabilidade ambiental e social é fundamental para o seu objetivo de servir o hambúrguer que torna o mundo um lugar melhor. A Cozinha Central permite que a Companhia exerça um nível de controle maior sobre sua rede de restaurantes e minimizar seu impacto ambiental. Por exemplo, praticamente todos os tomates e alface são adquiridos de fazendas orgânicas, não são adicionados conservantes aos alimentos, e as linhas de produção automatizadas da Companhia, são projetadas não apenas para garantir qualidade e precisão nos padrões alimentares, mas também para minimizar desperdício. A Cozinha Central também está equipada com uma estação de tratamento de efluentes, que trata a água utilizada antes de devolvê-la ao solo. Consistente com o compromisso e responsabilidade social da Companhia, recentemente organizamos eventos para hospitais, instituições de caridade e escolas públicas. Durante a pandemia da COVID-19 os esforços sociais da Companhia foram reforçados, por meio de doações de refeições a profissionais de saúde e trabalhadores da linha de frente.

O foco na sustentabilidade também se estende aos restaurantes da Companhia. Os últimos restaurantes construídos desde o final de 2018 possuem o certificado de Liderança em Energia e Design Ambiental, ou LEED, constituindo-se na rede de restaurantes com mais certificados pelo LEED em toda a América Latina em 2019 e 2021, de acordo com informações fornecidas pelo LEED. A Companhia também ganhou o selo *do U.S. Green Building Council*, atestando a eficiência e a integridade ambiental de cada restaurante. Com base em suas diretrizes e práticas sustentáveis, a Companhia é capaz de controlar o consumo de água e eletricidade em todos os seus restaurantes. A Companhia acredita que seu compromisso autêntico e de longa data com práticas responsáveis e sustentáveis em seu negócio, a posiciona melhor no seu mercado de atuação.

Em dezembro de 2020, foi lançada a primeira Ecoparada Madero, na Rodovia Castello Branco, no estado de São Paulo, uma das principais rodovias do país. Trata-se de um complexo gastronômico com um ambiente totalmente diferenciado, trazendo um conceito inovador para estradas do Brasil. Suas instalações são ecologicamente sustentáveis, com placas de geração de energia solar, sistema de captação de água de chuva, dispositivos para carregamento de carros elétricos, além de contar com um processo de separação de lixo orgânico que posteriormente é transformado em adubo para utilização em uma fazenda orgânica e nas plantas de nossos restaurantes.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Forte cultura organizacional com time de gestores motivados

A visão estratégica e cultura organizacional da Companhia tem sido desenvolvida e promovida por seus administradores, liderados pelo Chef Junior. A Companhia é construída sob uma cultura voltada para os colaboradores e comunidade. No Grupo Madero, colaboradores felizes trabalham para entregar comida da melhor qualidade, o que é um dos principais direcionadores do forte crescimento da Companhia. A Companhia acredita que são os seus colaboradores que fazem do Grupo Madero o que ele é hoje. A cultura do Grupo Madero é única se comparada aos seus competidores porque o senso de comunidade é reforçado diariamente, por exemplo, Chef Junior tem divulgado o número do seu celular pessoal nas embalagens das refeições dos funcionários, de forma que os mesmos possam ligar diretamente para ele, sem que haja filtro prévio em seus feedbacks. A Companhia oferece benefícios aos seus colaboradores, com o objetivo de que sejam bem sucedidos, felizes e saudáveis, além disso, a Companhia acredita ser imensamente importante apoiar as comunidades nas quais opera.

O experiente time de gestores da Companhia agiu prontamente no início da pandemia COVID-19 no Brasil. Foram adotadas diversas ações para reduzir as despesas corporativas, incluindo cortar os salários do CEO e CFO em 70%. Temporariamente, foram desligados alguns funcionários e colaboradores e suspensas as construções de novos restaurantes, porém a Companhia se manteve engajada com os colaboradores que foram afetados pela crise, por meio do programa “Tamo Junto”, conforme já mencionado anteriormente.

A liderança da Companhia tem vasta experiência na indústria de alimentos, bebidas e commodities. A estrutura de liderança da Companhia possui várias camadas, garantindo a continuidade de execução de sua estratégia, por meio do treinamento de líderes familiarizados com sua estratégia e fortalezas. O fundador, Chef Junior, possui uma parte significativa das ações da Companhia, e os principais administradores da Companhia também possuem ações e assim estão alinhados com o contínuo sucesso de longo prazo do Grupo Madero.

Plano de opções da Companhia

Atualmente temos um plano de opções com o objetivo de manter o alinhamento entre os sócios do Grupo Madero e os executivos e administradores da Companhia. O plano outorgado define que até 2,37% das ações da Companhia, de acordo com o capital social de 30 de junho de 2021, podem ser distribuídos para funcionários selecionados do grupo, abrangendo até alguns colaboradores a nível de gerência. Até a presente data foram outorgados aproximadamente 1,70% do total.

Estratégia

Plano da Companhia para aumentar as receitas e os lucros: Estamos orgulhosos de sua capacidade de oferecer a melhor experiência em restaurantes e comida de qualidade, enquanto impulsiona um forte crescimento sustentável da receita, e continua focada em continuar este histórico de sucesso. A Companhia acredita estar bem posicionada para capitalizar as tendências favoráveis do setor e seu posicionamento competitivo único, executando uma série de iniciativas estratégicas chave.

Continuar a crescer a rede de Restaurantes Madero por meio do Madero Steak House e do Madero Container: A marca Madero cresceu de um único restaurante em 2005 para 157 restaurantes em todo o Brasil em 30 de junho de 2021. O forte crescimento dos restaurantes durante este período demonstra ao sucesso de modelo de negócios da Companhia entre diferentes cidades e estados e o apelo em massa a diferentes demografias. Apesar do forte desempenho da Companhia em todas as áreas geográficas, o Madero ainda está fragmentado em várias regiões do Brasil. Desta forma, a Companhia planeja priorizar estas regiões para uma expansão a curto prazo. Acreditamos que há um espaço significativo ainda a ser ocupado pela marca Madero, com potencial para estabelecer mais de 400 restaurantes em ambos os conceitos ao longo dos próximos 10 anos, com base em estimativas gerenciais.

Acelerar significativamente o crescimento do Jeronimo: Recentemente a Companhia acelerou a expansão da marca Jeronimo, aumentando rapidamente o número de restaurantes, de 1 em 2017 para 74 em 30 de junho de 2021. O conceito Jeronimo oferece um novo cenário de *fast-casual*

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

centrado em tecnologia que se dirige a um público-alvo mais amplo no Brasil, com um ticket médio mais baixo, sendo que o conceito Jeronimo Track também oferece locais de *drive-thru* convenientes. O uso do *drive-thru* já estava crescendo rapidamente antes do início da pandemia da COVID-19 e este crescimento foi ainda mais acelerado como resultado da pandemia. Dadas as características da marca Jeronimo, a Companhia acredita que ela apresenta a oportunidade mais significativa de crescimento em toda a sua plataforma. Com base em estimativas da administração, a Companhia acredita que tem o potencial de abrir 700 restaurantes Jeronimo em todo o Brasil durante os próximos 10 anos. Para cada novo restaurante em potencial que é considerado em ambas as marcas, é aplicado um rigoroso planejamento e análise para ajudar a atingir a lucratividade alvo da Companhia.

Impulsionar o crescimento das vendas nos mesmos restaurantes: o objetivo da Companhia é aumentar a frequência e o ticket médio de clientes existentes, bem como estender o alcance a novos clientes através de seis principais premissas:

• *Aumentar o reconhecimento das marcas da Companhia*: Desejamos que as suas marcas Madero e Jeronimo estejam no topo das opções de seus clientes. A Companhia acredita que o reconhecimento de sua marca está em um processo de evolução. A Companhia acredita que a reputação do Chef Junior no Brasil ajuda a aumentar o reconhecimento do Grupo Madero, e o crescimento de seus restaurantes em mercados novos e existentes continuará a aumentar a exposição dos clientes às suas marcas.

• *Utilizar o marketing para alcançar clientes novos e existentes*: historicamente, a Companhia alcançou um crescimento significativo em termos de receita total com gastos mínimos de marketing. Para aumentar a frequência dos clientes existentes e trazer novos clientes para os restaurantes, a Companhia planeja aumentar seus investimentos em marketing ao longo dos próximos anos. Os esforços de marketing se concentrarão em uma abordagem de mídia "always on", a fim de captar a maior parte da atenção dos clientes existentes e potenciais. Serão utilizadas campanhas em diversas mídias digitais e tradicionais que comunicarão novas ofertas e produtos, oferecerão promoções e manterão as marcas conhecidas ao longo do ano.

• *Aumentar a utilização de dados no programa de fidelidade de clientes da Companhia:* Estamos no estágio inicial de um forte programa de fidelidade de clientes, lançado em outubro de 2019, que acredita-se que irá construir e promover as marcas Madero e Jeronimo. O programa de fidelidade devolve dinheiro aos clientes mais frequentes da Companhia, dando-lhes uma porcentagem da conta como desconto em próximas visitas. Serão utilizados dados coletados para engajar a base de clientes da Companhia, para identificar os principais responsáveis pelas visitas a restaurantes, e para projetar e entregar ofertas que são importantes para os clientes. Em 30 de junho de 2021, mais de 82 mil clientes da Companhia estavam inscritos no programa de fidelidade.

• *Expandir as vendas no Happy Hour:* Acreditamos que há oportunidades significativas para gerar mais tráfego em seus restaurantes ao longo do dia. Em particular, acredita que o *happy hour* é uma parte do dia pouco aproveitada nas instalações do Madero Steak House e Madero Container, e planeja estimular o aumento do movimento por meio de campanhas de marketing direcionadas. Acreditamos que este esforço incentivará a conscientização dos clientes e conduzirá a venda de aperitivos, bebidas alcoólicas e não alcoólicas durante o *happy hour*.

• *Inovar as ofertas de menu:* A frequente inovação no cardápio da Companhia incentiva os clientes a retornar aos restaurantes da Companhia para desfrutar de novas ofertas. Em cada uma de suas marcas, a Companhia procura regularmente oportunidades para melhorar o cardápio, introduzindo mudanças, pelo menos, trimestralmente. Além disso, recentemente a Companhia passou a disponibilizar no formato de *delivery* alguns ingredientes e produtos acessórios do Madero (por exemplo, hambúrgueres, linguiça, pratos prontos, pães, maionese, etc.), que está impulsionando as vendas com mudanças mínimas em sua cadeia de fornecimento ou planejamento de estoque. Isto permite que os clientes desfrutem da comida do Madero no conforto de suas próprias casas.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

• *Mais locais de drive-thru*: antes da pandemia da COVID-19, as pistas de *drive-thru* só estavam disponíveis em alguns restaurantes selecionados do Jeronimo Track. Com as constantes mudanças no comportamento do consumidor como resultado do início da pandemia da COVID-19, a Companhia entendeu que as experiências sem contato em restaurantes serão importantes para o crescimento, e enxerga o *drive-thru* como uma oportunidade estratégica. A Companhia começou a testar uma segunda pista *drive-thru* nos restaurantes Jeronimo Track e espera acrescentar mais locais *drive-thru* nos próximos anos, que também podem estar presentes em outras marcas do grupo.

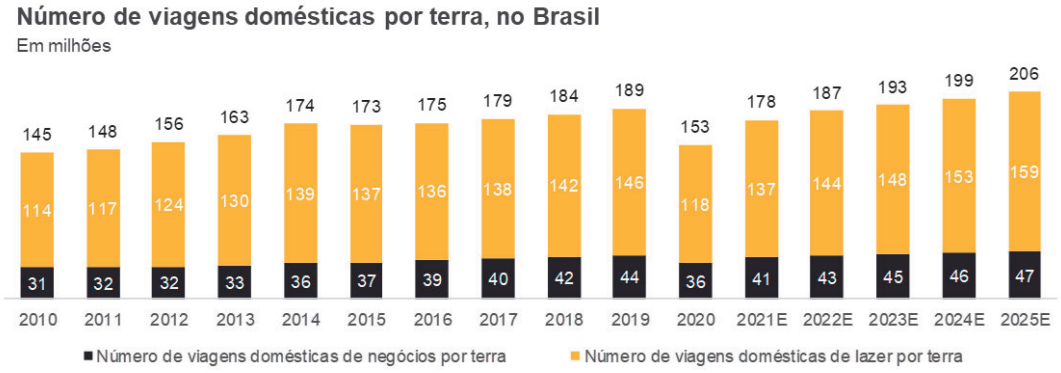
Expandir o delivery em todas as marcas. O consumo fora do dos restaurantes continuará a ser uma opção importante para nossa base de clientes. Espera-se que a entrega de alimentos em casa no Brasil seja um mercado de R$109,0 bilhões em 2020 (crescimento de 21,1% em relação a 2019), representando 36% do setor de *food service*, com previsão para atingir R$ 139,6 bilhões até 2025, representando um crescimento de 28%, de acordo com a Euromonitor International. A Companhia acredita que o delivery pode impulsionar um crescimento significativo em cada uma de suas marcas no futuro. Adicionalmente, a Companhia acredita que suas campanhas de marketing direcionadas aumentarão a conscientização do formato de delivery e construirão um forte fluxo de receita de entrega. Em outubro de 2019, a Companhia começou a oferecer serviços de entrega de alimentos em várias cidades por meio de um fornecedor terceirizado apenas em alguns restaurantes Jeronimo. Como resultado da pandemia da COVID-19, foi necessário acelerar significativamente a implementação de opções de entrega de alimentos em nossos restaurantes, sendo que, em 30 de junho de 2021, o *delivery* estava presente em todos os restaurantes da rede da Companhia em que é conveniente oferecer este serviço. A implementação do aplicativo e plataforma de entrega própria da Companhia também foi acelerada, tanto para o Madero quanto para o Jeronimo. Em 2020, a entrega representou 26,9% da receita bruta dos restaurantes e 33,8% nos seis meses findos em 30 de junho de 2021, tendo em vista que as restrições causadas pelo COVID-19 afetaram o volume de vendas nos restaurantes. No futuro, acreditamos que a entrega representará aproximadamente 15% da receita da Companhia, considerando a volta do atendimento presencial em 100% dos restaurantes do Grupo, aumentando as vendas tanto nos restaurantes quanto via *delivery*. A este respeito, as despesas de entrega reduziram inicialmente as margens de lucro da Companhia; entretanto, como o tamanho e a escala de sua plataforma de entrega continuou a aumentar, a Companhia acredita que isto permitiu o desenvolvimento de um espaço subaproveitado existente, ao mesmo tempo em que as margens foram melhoradas, o que beneficiou a Companhia por meio de economias de escala.

Alavancar os investimentos recentes na cadeia de fornecimento e tecnologia para expandir as margens. A Companhia acredita que sua plataforma de produção, distribuição e logística verticalmente integrada permitirá aumentar seus lucros. Nos últimos três anos, foram feitos investimentos significativos em na Cozinha Central, rede de distribuição, tecnologia e outros serviços compartilhados, que serão alavancados na base de lojas nos próximos anos. A Companhia tem uma capacidade instalada excedente incorporada em sua cadeia de fornecimento para suportar a abertura de novos restaurantes e aumento da demanda. Além disso, a Companhia acredita que seu modelo único reduziu a complexidade operacional em toda a rede do Grupo Madero, permitindo escalar com eficiência. De acordo com suas estimativas, a Companhia acredita que sua capacidade instalada atual será suficiente para suportar a crescente rede de restaurantes até junho de 2024.

Em 2019, aumentamos nossa capacidade e expandiu significativamente a produção da Cozinha Central, inclusive através de investimentos na produção automatizada de pão e hambúrgueres, uma instalação de produção de carne defumada, e em 2020 e 2021 foi ampliada a armazenagem automatizada a frio e congelada. Estes investimentos aumentaram a capacidade de produção de pães para 8,6 milhões de pães por mês, ao mesmo tempo em que permitiram manter de forma consistente a capacidade instalada de produção de hambúrgueres em aproximadamente 18,5 milhões de unidades de hambúrgueres por mês, devido a melhorias e novas máquinas instaladas na Cozinha Central. O crescimento de restaurantes da Companhia, assim como o crescimento de suas vendas nos mesmos restaurantes, permitirá alavancar totalmente os investimentos fixos da Companhia, impulsionando o aumento da lucratividade e margens mais altas nos níveis corporativo e de restaurantes. A Companhia também avalia constantemente novas oportunidades para alavancar sua plataforma verticalmente integrada existente e a força da marca Grupo Madero, seja através de novas marcas, conceitos ou locais, para nos permitir estender seu alcance a um público ainda mais amplo.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

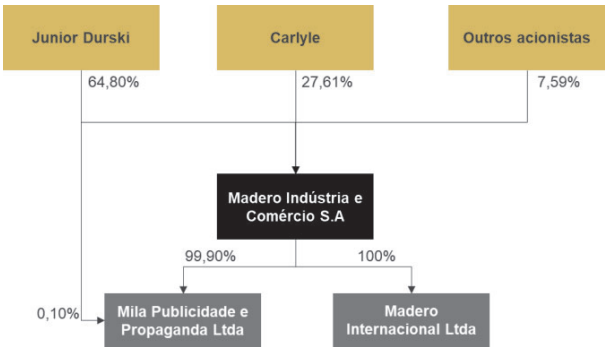
Expandir por meio de novas operações e marcas, aproveitando as sinergias da plataforma verticalmente integrada da Companhia. Somos uma empresa de restaurantes multimarcas e a sua plataforma verticalizada permite lançar e retirar novas marcas sem grandes investimentos. Com o *know-how* adquirido na introdução de novas marcas, que posteriormente se tornaram relevantes para a receita da Companhia, como foi o caso do Madero Container e do Jeronimo. A Companhia entende que está bem posicionada para continuar a expandir com novos conceitos, a exemplo da Ecoparada Madero, inaugurada em dezembro de 2020, que se trata de um complexo gastronômico ecologicamente sustentável inovador nas rodovias brasileiras, com 6 diferentes operações proprietárias, incluindo as novas marcas Madero Chicken, Madero Café e Empório Madero, sendo que cada uma, por si só, representam avenidas potenciais de crescimento nos médio e longo prazos. Com base em estimativas da administração, acreditamos que temos o potencial de abrir 100 Ecoparadas em todo o Brasil durante os próximos 10 anos.



Fonte: Companhia com base em Euromonitor International Limited, Travel in Brazil 2021, vendas formais ao consumidor final incluindo impostos, em termos correntes, moeda local.

Estrutura Societária

A estrutura societária atual da Companhia é a seguinte:



Em janeiro de 2019, recebemos investimento de R$ 700 milhões do Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia. Desde o investimento feito pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, os integrantes indicados pelo Carlyle para o nosso Conselho de Administração têm contribuído para o desenvolvimento de nossa estratégia comercial, para a adoção de práticas de governança corporativa aprimoradas e para a melhoria de nossos controles internos. Tais conselheiros indicados pelo Carlyle também têm sido fundamental para nos ajudar a atrair novos talentos gerenciais, alavancando sua rede e sua marca para recrutar executivos experientes para preencher funções-chave na empresa. Em conjunto, as contribuições de tais conselheiros indicados pelo Carlyle melhoraram nossos resultados financeiros e nos posicionaram favoravelmente para realizar um crescimento a longo prazo.

7.1 - Descrição Das Principais Atividades do Emissor E Suas Controladas

Eventos Recentes

Empréstimos e ações relacionadas resultantes da COVID-19

Em resposta à incerteza resultante do surto da COVID-19, a Companhia celebrou certos acordos de empréstimo e emitiu debêntures para proporcionar liquidez adicional, tendo captado aproximadamente de R$ 725,0 milhões de financiamento desde 31 de dezembro de 2019 até 30 de junho de 2021, cujas amortizações ocorrem entre julho de 2022 e novembro de 2024. Para maiores informações sobre esse endividamento, veja item 10.1 f) do Formulário de Referência.

7.1.a - Informações específicas de sociedades de economia mista

7.1- A – Informações específicas de sociedades de economia mista

(a) interesse público que justificou sua criação

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

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

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

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

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

7.2 - Informações Sobre Segmentos Operacionais

7.2 - Informações sobre segmentos operacionais

(a) Produtos e serviços comercializados

A Companhia segmenta sua atuação e, consequentemente, a receita para fins de análise gerencial da operação em três segmentos:

- **Madero:** com dois conceitos, sendo o principal de casual dining, com serviço de mesa completo em amplo espaço com cardápio de carnes, hambúrgueres e uma variedade de pratos clássicos brasileiros, ambiente descontraído adequado para negócios e famílias. O segundo é um conceito de fast-casual dining com cardápio reduzido e espaço mais enxuto focado em hambúrgueres;

- **Jeronimo:** um conceito de fast-casual dining em espaço mais enxuto, com menu focado em hambúrgueres. Jeronimo é um conceito rápido e casual centrado na tecnologia, projetado em um ambiente vibrante e conveniente;

- **Outros:** Principalmente relacionados a vendas para as franquias e a operação da "Ecoparada Madero".

(b) Receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida do emissor

	Período de seis meses findos em		Exercício social findo em 31 de dezembro de							
	30/06/2021		30/06/2020		2020		2019		2018	
(em R$ milhares, exceto %)	R$	% do total	R$	% do total	R$	% do total	R$	% do total	R$	% do total
Madero	321.123	68,5%	256.922	75,4%	586.088	73,6%	751.294	84,5%	674.168	92,4%
Jeronimo	114.914	24,5%	63.270	18,6%	159.328	20,0%	93.560	10,5%	23.674	3,2%
Outros	32.579	7,0%	20.435	6,0%	50.433	6,3%	44.082	5,0%	32.002	4,4%
Receita líquida	**468.617**	**100,00%**	**340.626**	**100,0%**	**795.849**	**100,00%**	**888.936**	**100,00%**	**729.844**	**100,00%**

(c) Lucro ou prejuízo resultante do segmento e sua participação no lucro líquido do emissor

A Companhia não divulga em suas demonstrações financeiras Lucro Líquido por segmento.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

7.3 Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

(a) Características do Processo de Produção

O Grupo Madero concentra o processo produtivo na Cozinha Central, localizada em Ponta Grossa – PR, onde é realizada a produção e o armazenamento da larga maioria dos produtos que são servidos nos restaurantes do Grupo. A Cozinha Central está no centro do modelo verticalmente integrado da Companhia, produzindo e fornecendo mais de 97% dos alimentos servidos nos restaurantes e armazenando todos os suprimentos para os restaurantes. Além de garantir o mesmo sabor e padrão de qualidade aos pratos servidos pelo Madero em todos os restaurantes, o modelo verticalizado com processo produtivo padronizado também evita sobras e desperdícios no momento do preparo uma vez que os ingredientes são entregues nos restaurantes individualmente fracionados para o preparo de cada prato do cardápio.

A Cozinha Central foi inaugurada em junho de 2015 em Ponta Grossa – PR e está localizada ao lado de uma grande rodovia que proporciona fácil acesso ao sistema rodoviário. A instalação possui 32.149 metros quadrados de área construída em 80.781 metros quadrados de terreno, incluindo um espaço para armazenamento de todos os suprimentos dos restaurantes do Grupo e emprega cerca de 500 pessoas. A área é dividida em várias linhas de produção, sendo cada uma montada para um determinado fim, incluindo: (i) produção de hambúrgueres, (ii) produção de pão, (iii) preparo de molho e sobremesa, (iv) produção de embutidos e defumados:

i. *Produção de hambúrgueres*. A criação do hambúrguer que faz do mundo um lugar melhor começa com a moagem e mistura da carne usando uma mistura proprietária de carne bovina que é então moldada, congelada e embalada individualmente para entrega. Atualmente, o grupo produz 4,7 milhões de hambúrgueres por mês para suprir os restaurantes existentes. A capacidade produtiva na Cozinha Central permite produzir aproximadamente 18,5 milhões de hambúrgueres por mês.

ii. *Produção de pão*. A operação é totalmente automatizada, produzindo pães para os restaurantes do Grupo. Recentemente, a Companhia investiu em máquinas de mistura de massas e pães da marca Konig, que simplificaram significativamente a operação. Estas máquinas de aço inoxidável altamente tecnológicas misturam, cortam, formam e pré-assam a massa antes de serem congeladas e enviadas para os restaurantes, onde terminam de ser assadas, quando o cliente realiza seu pedido. Atualmente, a Companhia produz cerca de 2,8 milhões de pães por mês e, como resultado dos investimentos recentes, possui capacidade para produzir aproximadamente 8,6 milhões de pães por mês.

iii. *Preparação de molhos e sobremesa*. Cada molho no restaurante é preparado em uma grande panela e, em seguida, as porções são individualizadas para garantir a consistência nos restaurantes. Adicionalmente, o Grupo produz as sobremesas diariamente, incluindo os brownies e brigadeiros.

iv. *Produção de embutidos e defumados*. As linguiças são feitas internamente com uma mistura precisa de carne, gordura e especiarias. Tanto as linguiças quanto o bacon são defumados usando uma mistura especial de madeira selecionada pelo Chef Junior para entregar o sabor característico do Grupo Madero.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

(b) Características do processo de distribuição

A Cozinha Central conta com uma estrutura que inclui um centro de distribuição robotizado e um depósito de secos:

i. *Centro de Distribuição Robotizado.* O Grupo possui um espaço de armazenamento refrigerado robotizado da marca Dematic que conta com 4.900 metros quadrados de armazenamento. Esta extensa capacidade de estoque controlado pela temperatura ajuda a garantir que os alimentos sejam armazenados em condições ideais que preservam sabor e qualidade.

ii. *Depósitos de Secos.* Além de produzir mais de 97% da comida na Cozinha Central, o Grupo também fornece todos os itens usados e vendidos nos restaurantes (excluindo bebidas) a partir desta instalação, incluindo uniformes, panelas, menus e canudos. Ao todo, são 9.337 metros quadrados de espaço de armazenamento que inclui espaço de armazenamento seco de 4.437 metros. Armazenar todos os suprimentos em um só lugar permite entregar carregamentos personalizados de todos os itens que os restaurantes precisam dentro do tempo necessário.

O Grupo Madero conta com uma frota de 51 caminhões, todos de propriedade da Companhia, que realiza o transporte dos produtos produzidos na Cozinha Central e que abastece os 238 restaurantes da rede. Além disso, os veículos também transportam itens para os funcionários e para as moradias, como uniformes e alimentação, e itens estruturais para os restaurantes, como materiais para obras e comunicação visual.

A frota conta com o que há de melhor no mercado em relação a tecnologia e soluções para transporte de alimentos uma vez que manter a qualidade dos produtos é algo essencial para a Companhia. Para isso, os caminhões possuem compartimentos para produtos congelados, resfriados e secos, e o sistema de refrigeração utilizado é um dos maiores e melhores disponíveis no mundo.

Para realizar o rastreamento dos caminhões, o Grupo conta com um sistema que é referência no Brasil que possibilita monitorar a carga e ter o controle da jornada de trabalho do motorista, a velocidade do caminhão, além da posição, trajeto e paradas realizadas. Todas essas informações são fornecidas em tempo real, via satélite.

(c) Características dos mercados de atuação

Visão geral do setor de serviços de alimentação

O mercado de serviços de alimentação inclui a venda de alimentos e bebidas que são preparados para consumo imediato ou para entregas em casa (“home delivery”). Os estabelecimentos são subdivididos em duas categorias:

i. estabelecimentos não-comerciais, incluindo operações que funcionam dentro das instalações de uma organização como hospitais, escolas, bases militares, etc.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

ii. estabelecimentos comerciais, que incluem restaurantes, bares, e outros pontos de venda em geral, com lojas localizadas na rua, em shopping centers e locais públicos. Este segmento pode ser dividido em: *fast food*, *casual dining* e *fast casual*, como observa-se abaixo.

a. *Fast food:* oferecem alimentação a preços mais acessíveis com tempo de preparação rápido. Geralmente se observa em serviços de fastfood alimentos que são embalados e consumidos imediatamente, muitas vezes sem atendimento em mesas.

b. *Casual dining*: nessa categoria tem-se propostas de negócios mais sofisticadas, também com preços mais altos, opções de pedido mais variadas e atendimento na mesa.

c. *Fast casual:* essa categoria combina aspectos de *fast food* e *casual dining*, apresentando características dos dois modelos. Verifica-se preços intermediários, opções mais variadas e, assim como o *fast food*, o pedido é realizado no balcão, porém o cliente pode esperar o seu pedido na mesa.

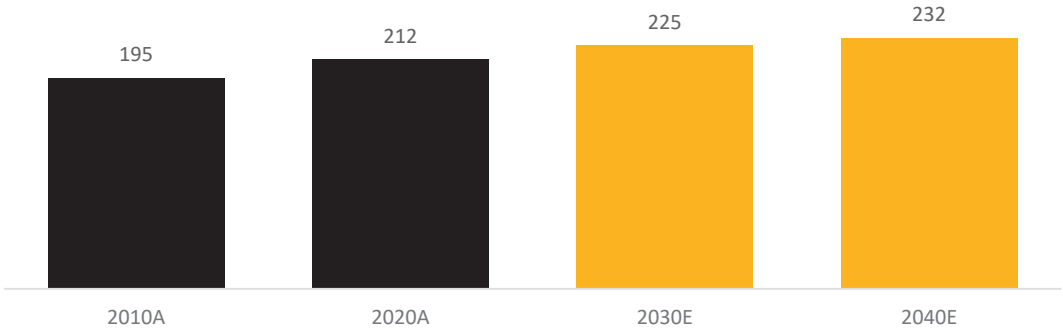
O Grupo Madero possui duas marcas principais de restaurantes, Madero e Jeronimo, com conceitos distintos que incluem Madero Steak House, Madero Container, Jeronimo Mall e Jeronimo Track. O Madero Steak House é um formato de estabelecimento de *casual dining*, que oferece um ambiente descontraído adequado para negócios e famílias, contando com um cardápio variado, com lojas em shoppings centers e na rua. O Madero Container, por sua vez, possui um formato *fast casual* que oferece um menu mais enxuto e suas lojas estão geralmente localizadas próximo a rodovias, sendo que nos últimos anos este formato também se expandiu para dentro das cidades. Jeronimo é um conceito com foco em público jovem, com o Jeronimo Mall incluindo restaurantes em praças de alimentação de shopping centers, bem como restaurantes autônomos em shoppings; e o Jeronimo Track apresentando um conceito de restaurante autônomo que também possui um drive-thru, formato que tem apresentado bastante sucesso.

Perspectivas de Mercado e Economia no Brasil

O mercado brasileiro apresenta uma oportunidade significativa para a indústria de serviços alimentares de consumo, dada a população e o PIB do país. Segundo o IBGE, o Brasil é o país mais populoso da América Latina, com uma população total de 212 milhões de habitantes e um PIB de R$ 7,4 trilhão em 2020, tornando-se o país com a quinta maior população e a nona maior economia do mundo (em termos de PIB).

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

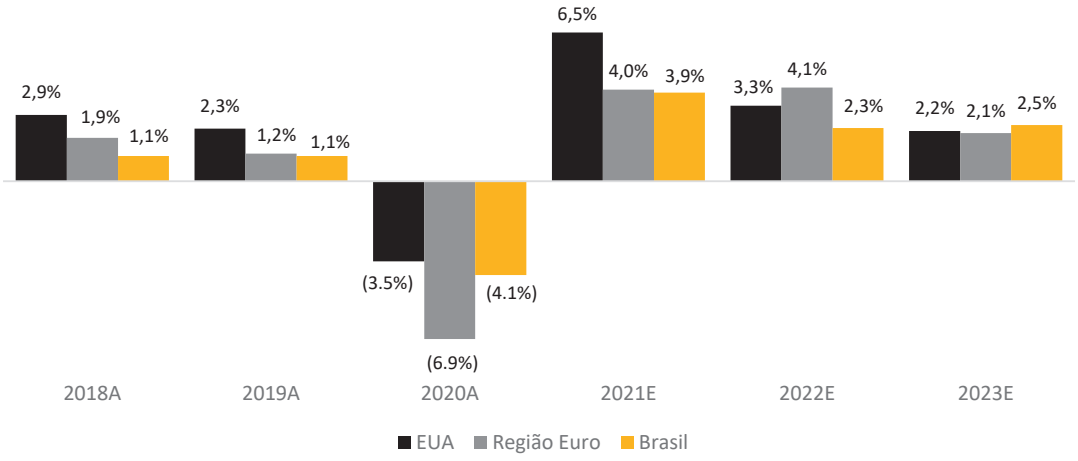
Imagem 1 – Evolução populacional (em milhões de habitantes)



Fonte: IBGE

Desde 2010, a população brasileira aumentou aproximadamente 8,7% e dados do IBGE estimam que a população irá crescer mais 9,4% nos próximos 20 anos, atingindo um total de 232 milhões de habitantes até 2040. Tais crescimentos representam um aumento considerável no mercado endereçável para a indústria de *foodservice*.

Imagem 2 – Crescimento do PIB (variação % ano a ano)

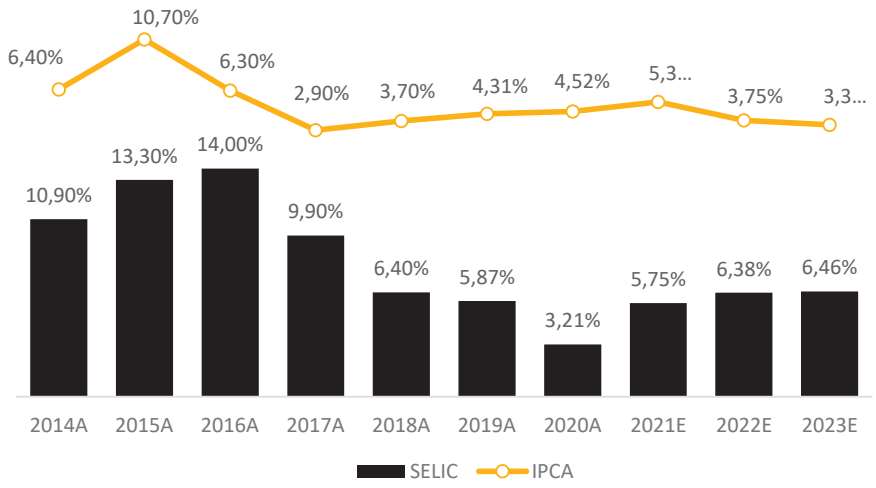


Fonte: Banco Central, ECB e FRED.

Devido às medidas de restrição de mobilidade em virtude da pandemia do COVID-19, o país apresentou uma contração de 4,1% no PIB em 2020. De acordo com as projeções acima, o Brasil deverá apresentar crescimento significativo já em 2021. Neste contexto, além do crescente mercado endereçável, há também uma perspectiva macroeconômica positiva, na qual o crescimento do PIB deverá acelerar após vários anos de baixo desempenho em função de um período de profunda recessão econômica seguida de anos de baixo crescimento vivido pelo país entre os anos de 2015 e 2019. De acordo com as estimativas atuais do Banco Central, o crescimento do PIB brasileiro deve ser de 3,9% em 2021, 2,3% em 2022 e 2,5% em 2023.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

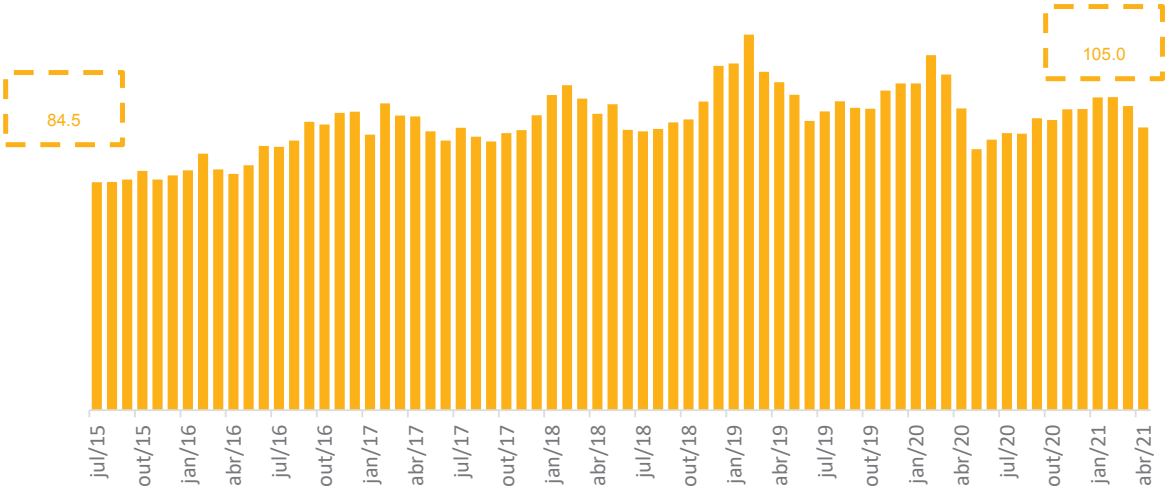
Imagem 3 – Taxas médias e projeções de juros (SELIC) e Inflação (IPCA) de 2014 a 2023



Fonte: Banco Central

Adicionalmente, níveis historicamente baixos de juros e inflação controlada são fatores que também contribuem para o otimismo com relação à economia brasileira. Atualmente, o Brasil se beneficia de uma taxa de inflação controlada e de taxas de juros nas mínimas históricas – em 2016, a taxa SELIC média foi de 14,0%, enquanto em 2020 a média foi de 3,2% e deve ficar em torno de 5,75% em 2021.

Imagem 4 – Índice de Confiança do Consumidor



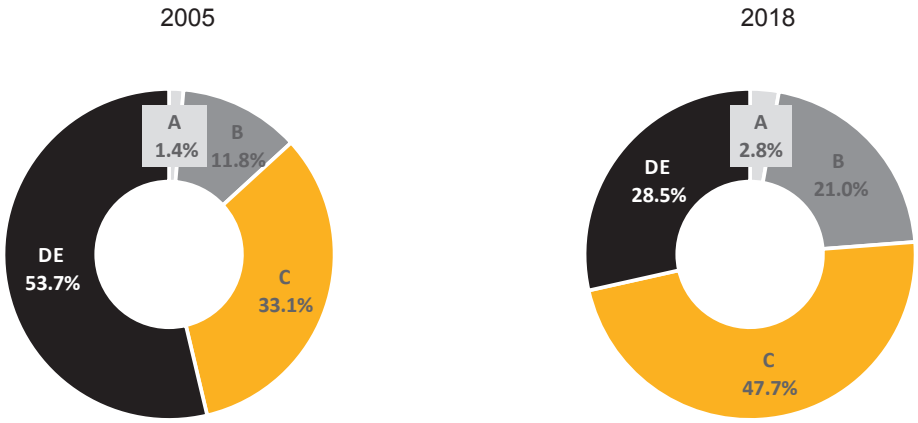
Fonte: Fundação Getúlio Vargas.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

O Índice de Confiança do Consumidor do Instituto Brasileiro de Economia, calculado pela Fundação Getúlio Vargas, passou de 84,5 em julho de 2015 para 105,0 em abril de 2021, mesmo com o efeito adverso da pandemia COVID-19 na economia. Tal aumento demonstra que há um maior otimismo entre as famílias brasileiras em relação às suas finanças pessoais. Desta forma espera-se que a indústria de serviços alimentares se beneficie deste ambiente econômico positivo e que o aumento do poder de compra da população possa impulsionar o crescimento dos negócios em todos os setores, incluindo a indústria de serviços alimentares de consumo.

A perspectiva macroeconômica não é o único fator que proporciona tendências para o setor e para as operações da Companhia nos próximos anos. Uma mudança estrutural nas classes sociais brasileiras está em curso há cerca de 15 anos, resultando em menos pobreza e em uma classe média em ascensão. Essas mudanças na composição das classes de renda social têm sido profundas – apenas 11,8% da população brasileira pertencia à classe B e 33,1% à classe C, enquanto, em 2018, esses números eram de 21,0% e 47,7%, respectivamente. Da mesma forma, as classes D e E representaram 53,7% da população brasileira em 2005, e em 2018 representaram apenas 28,5%. A definição da classe social segundo os critérios da ABEP (2016) baseia-se em um sistema de pontos que considera a educação domiciliar e o acesso aos serviços de utilidade pública, número de eletrodomésticos e renda familiar média. Portanto, a ABEP classifica as classes sociais da seguinte forma: (i) classes D e E, de 0 a 16 pontos; (ii) classe C, de 17 a 28 pontos; (iii) classe B, de 29 a 44 pontos; e (iv) classe A, de 45 a 100 pontos.

Imagem 5 – Evolução da Classes Sociais



Fonte: PNAD, IBGE, ABEP critérios de definição de classe social (2016).

Essa evolução significativa nas classes sociais da população brasileira acompanha o crescimento do PIB per capita observado nos últimos anos. Em nossa opinião, a expansão esperada do PIB per capita no Brasil será um fator importante para a continuidade da mobilidade social.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

A mudança na estrutura das classes sociais é particularmente benéfica para o setor de serviços de alimentação e, principalmente, para o Grupo Madero, cujo público-alvo são as classes A, B e C. À medida que uma parcela maior da população brasileira atinge essas classes-alvo, o Grupo passa a ter um mercado endereçável maior.

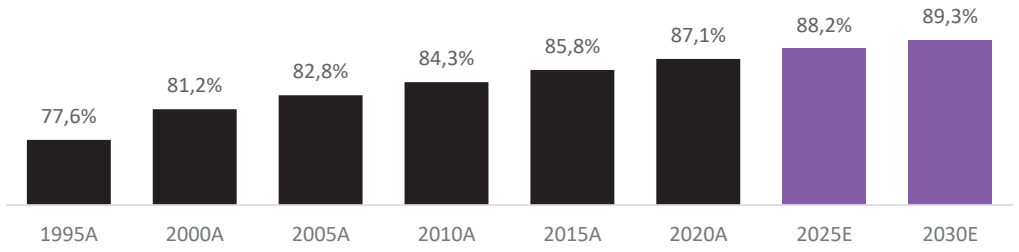
Fatores Demográficos

Além da perspectiva macroeconômica favorável e da perspectiva de aumento da renda per capita para os brasileiros, há outros fatores demográficos que podem expandir ainda mais o setor de *foodservice* no Brasil.

O Grupo Madero está bem posicionado para capitalizar várias tendências demográficas, incluindo a (i) população urbana crescente, (ii) aumento da proporção de domicílios únicos, (iii) aumento dos gastos por *millennials* e (iv) aumento da participação feminina na força de trabalho.

- *População urbana crescente.* A população urbana no Brasil atingiu 182 milhões de pessoas, o que representa 87,1% da população total em 2020, segundo dados da Fitch. Isso se compara com 81,2% em 2000 e 77,6% em 1995. Embora já considerável, prevê-se que esse número aumente, atingindo 89,3% da população total até 2030, segundo dados da Fitch.

Imagem 6 – População Urbana no Brasil (% da população total)



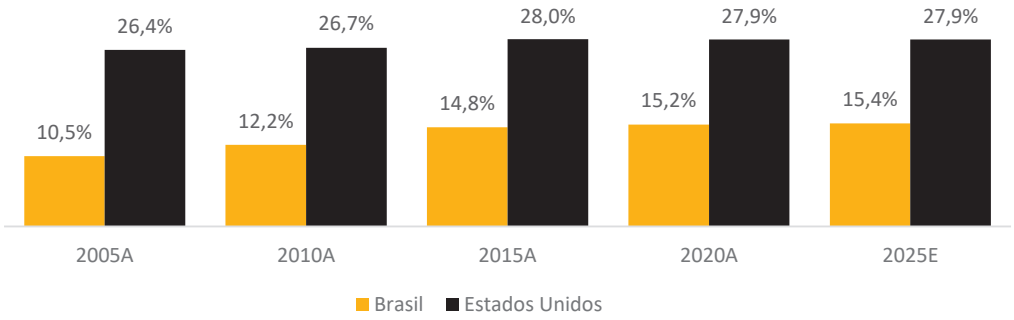
Fonte: Fitch Solutions

- *Aumento da proporção de domicílios individuais*. O número de domicílios individuais no Brasil subiu para 15,2% em 2020, de 12,2% em 2010, segundo dados da Fitch. Notavelmente, as famílias de uma única pessoa compõem uma parcela muito maior do mix doméstico em mercados desenvolvidos, como os Estados Unidos (27,9% em 2020). Assim, o número de domicílios individuais no Brasil deve crescer até 2025, o que poderá levar ao aumento da demanda por refeições ou serviços de entrega de alimentos.

Ao longo dos últimos anos, a proporção de domicílios individuais no Brasil vem aumentando constantemente e espera-se que continue aumentando no futuro próximo. Essa tendência é importante para o mercado de *foodservice*, uma vez que essa nova geração, que está impulsionando as famílias de apenas uma pessoa, está contribuindo para o crescimento do mercado de restaurantes.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Imagem 7 – Domicílios individuais (% do total de domicílios)



– Fonte: Fitch Solutions

- *Aumento dos gastos dos millennials.* A mudança das preferências dos consumidores na população brasileira é amplificada pelos *millennials*, a maior geração do Brasil correspondendo a 33% da população total (aproximadamente 70 milhões de pessoas) e cerca de metade da força de trabalho atual, segundo dados do IBGE em 2019. Acredita-se que os *millennials* no Brasil dão maior importância às suas escolhas de refeições e estão cada vez mais conscientes em relação à qualidade dos ingredientes que consomem. Os *millennials* também priorizam experiências, como jantar fora, no lugar de bens físicos. Além disso, há uma importante correlação entre a idade e o gasto com experiências (*e.g.* jantar fora), como descrito abaixo.

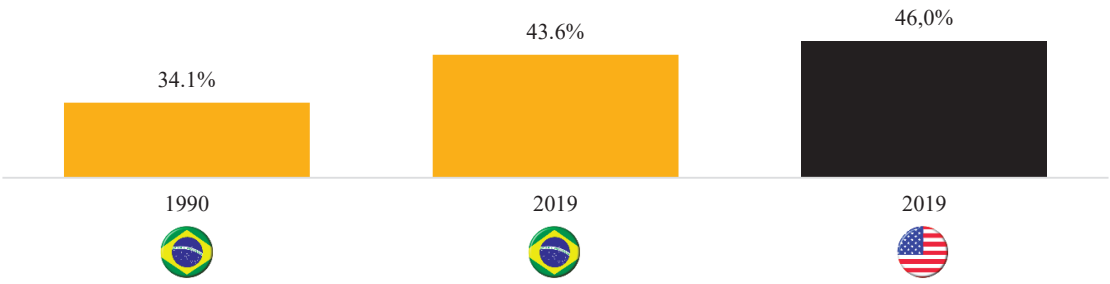
Imagem 8 – % das pessoas que concordam fortemente/concordam com a frase: "É importante gastar dinheiro em experiências" – Brasil

Fonte: Euromonitor International, Lifestyles Survey, Attitudes Toward Expenses 2019, respostas por grupo de idade no Brasil.

- *Aumento da participação feminina na força de trabalho*. As mulheres possuem uma importância crescente para o crescimento da economia brasileira, com a participação da força de trabalho feminina chegando a 43,6% em 2019, contra 34,1% em 1990, segundo o Banco Mundial. À medida que mais mulheres entram na força de trabalho, elas tendem a ter menos tempo para cozinhar em casa e buscam opções para comprar comida fora de casa.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Imagem 9 – Participação Feminina na Força de Trabalho



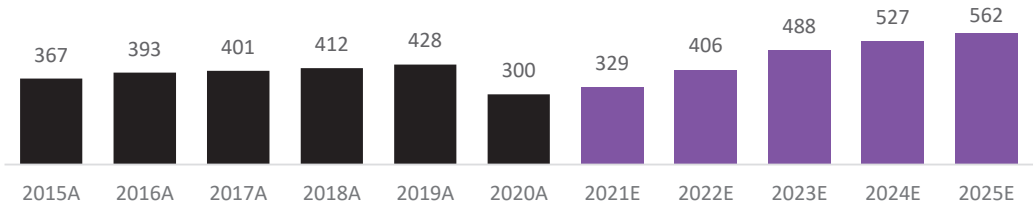
Fonte: World Bank

Visão geral do mercado de *foodservice* no Brasil

O mercado de *foodservice* no Brasil tem crescido consistentemente desde 2015, tanto em número de transações quanto em preço médio, apesar da recente recessão no Brasil de 2015 a 2016, quando a economia contraiu 6,7%. Em 2019, as vendas totais da indústria de *foodservice* no Brasil foram de R$428 bilhões, caindo para R$300 bilhões em 2020 devido à pandemia segundo dados do Euromonitor International. Espera-se que o mercado atinja aproximadamente R$562 bilhões até 2025, o que representa um crescimento anual médio de 13,4% entre 2020 e 2025 (impulsionado pela recuperação pós-pandemia, *aumento* de volume e preço), de acordo com o Euromonitor International.

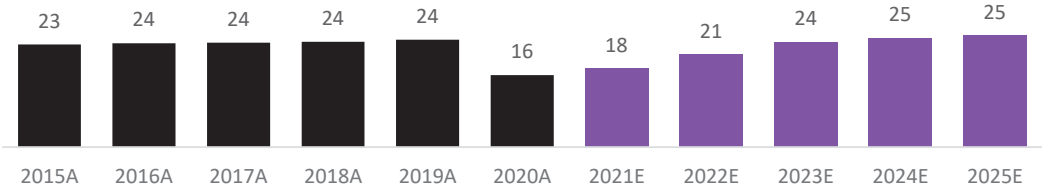
De 2020 a 2025, de acordo com a Euromonitor International espera-se um crescimento no número total de transações no mercado de *foodservice* em 9,1%, projetado para atingir 25 bilhões de transações em 2025, enquanto o preço médio deve crescer 3,9% de 2020 a 2025. Importante salientar que mesmo durante a pandemia em 2020 o ticket médio permaneceu estável na casa de R$18 por transação.

Imagem 10 – Valor total do mercado de *foodservice* (bilhões de R$, em termos nominais)



Fonte: Euromonitor International

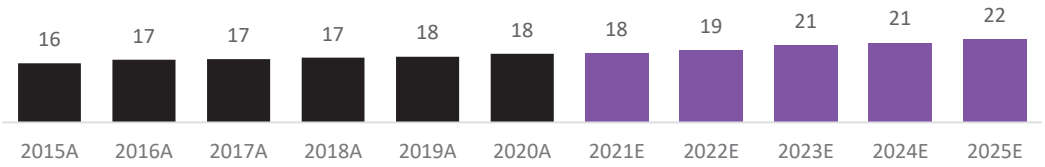
Imagem 11 – Número de Transações (# bilhões)



7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

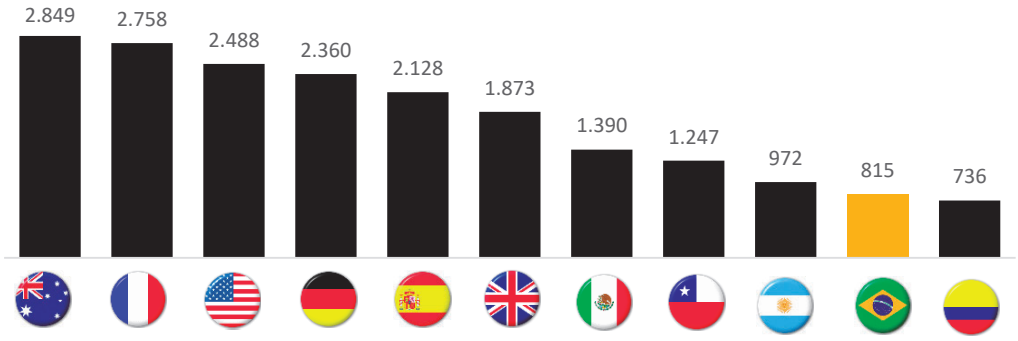
Fonte: Euromonitor International

Imagem 12 – Ticket Médio (R$)



Fonte: Euromonitor International

Imagem 13 – Gasto com *foodservice* per capita por país em 2020 (US$)



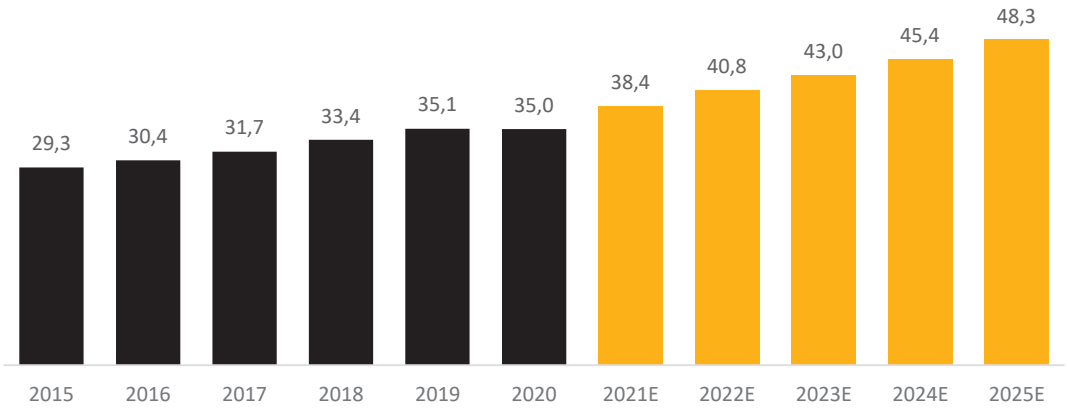
Fonte: Fitch Solutions

Potencial para aumento de penetração. O mercado de serviços alimentares ao consumidor no Brasil ainda está fragmentado e tem espaço significativo para expansão, se comparado a mercados mais maduros. De acordo com a Euromonitor International, o valor per capita gasto com *foodservice* no Brasil foi de US$815 em 2020, bem abaixo do valor per capita em economias mais desenvolvidas, como os Estados Unidos (US$2,488).

Acredita-se que os gastos per capita estão positivamente relacionados ao PIB per capita de um país. Portanto, com o PIB per capita esperado do Brasil voltando aos níveis pré-pandemias nos próximos anos, a indústria de serviços alimentares de consumo colherá os benefícios disso sobre a penetração à medida que o poder aquisitivo da população aumentar.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

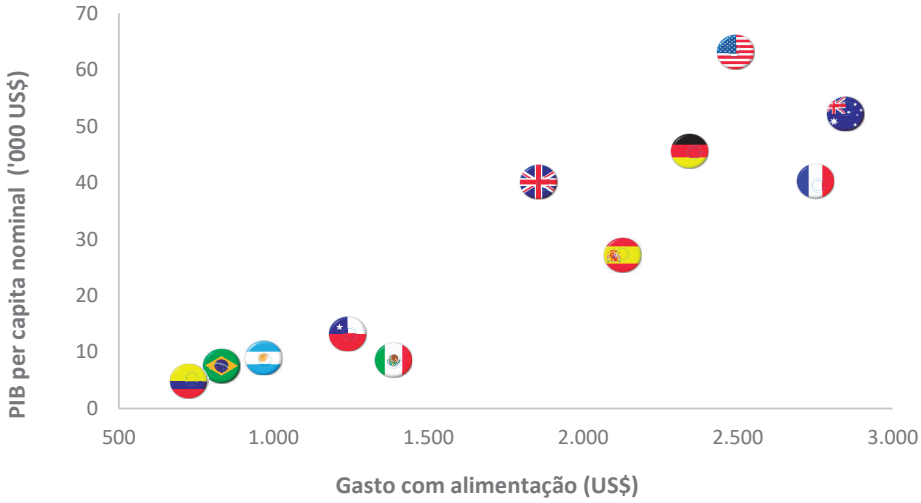
Imagem 14 – PIB do Brasil per capita nominal ('000 R$)



Fonte: Fitch Solutions

Mudança nas preferências dos consumidores. O aumento dos níveis de renda na população brasileira tem levado os consumidores a dar maior importância às escolhas de refeições de qualidade e tem permitido gastos com experiências, como jantar fora. À medida que os hábitos alimentares da população brasileira mudam com o aumento do poder aquisitivo, acredita-se que o Brasil pode fechar a lacuna e aproximar os percentuais dos vistos em países mais desenvolvidos como os Estados Unidos.

Imagem 15 – Gasto com alimentação vs PIB per capita em 2020



Fonte: Fitch Solutions

Cenário da Indústria de Redes de Restaurantes no Brasil

Junto com as mudanças no lado da demanda no setor de serviços alimentares de consumo no Brasil, nos últimos anos também houve mudanças no cenário competitivo do setor. A indústria de *foodservice* no país continua sendo composta em grande parte por players independentes, representando 97,3%

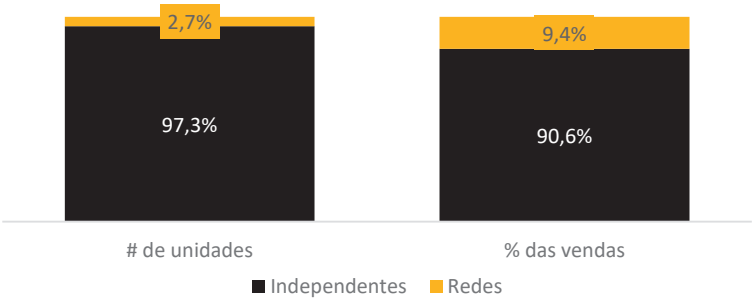
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

de todos os estabelecimentos de *foodservice* no país em 2020. Enquanto as redes de restaurantes compõem os 2,7% restantes da indústria de *foodservice* no Brasil, elas representam 9,4% das vendas totais do setor no país, demonstrando maior eficiência quando comparados aos players independentes.

As redes de restaurantes reforçaram suas posições competitivas no setor de *foodservice* em 2020, já que tais operadoras são tipicamente mais capitalizadas e desfrutam de economias de escala maiores do que independentes. Adicionalmente, espera-se que as redes de restaurantes continuarão aumentando as vendas em relação ao número de restaurantes a um ritmo mais rápido do que os restaurantes independentes em um futuro próximo, capturando o crescimento esperado do setor de *foodservice.*

Além de ter maior potencial de crescimento devido à maior eficiência operacional e musculatura financeira, as redes de restaurantes possuem pouca penetração em relação ao mercado total de *foodservice* quando comparado o mercado brasileiro com aqueles de países desenvolvidos. Enquanto no Brasil as vendas das redes de restaurantes representam apenas 9% das vendas totais do setor, no Canadá e nos Estados Unidos este indicador é de 70% e 61% respectivamente segundo dados do Euromonitor. Portanto, há uma oportunidade clara de crescimento para as redes de restaurantes que vai levá-las a aumentar sua penetração sobre o mercado de *foodservice* bem como a rentabilidade do segmento.

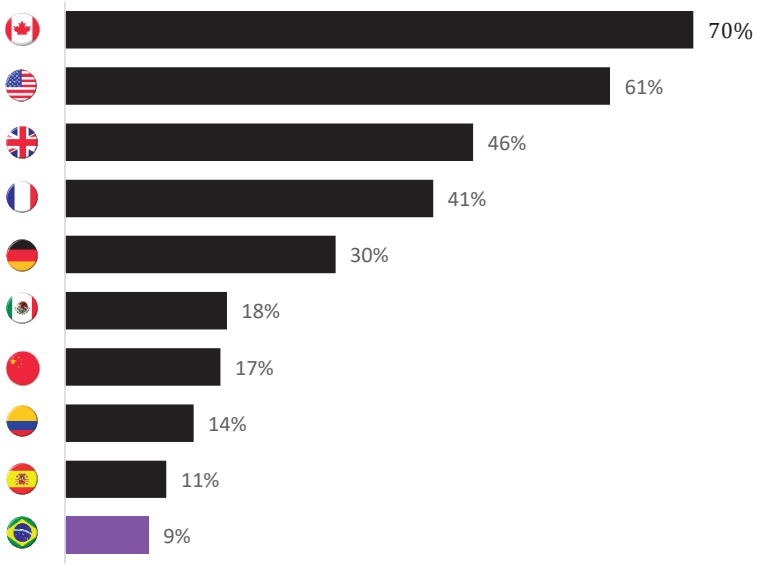
Imagem 16 - Redes de restaurantes vs. players independentes



Fonte: Euromonitor International

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Imagem 17 – Penetração das redes de restaurante em 2020 (% das vendas totais de *foodservice*)



Fonte: Euromonitor International

Em 2020, as restrições de movimentação e as medidas de distanciamento social que suspenderam temporariamente as operações de setores não-essenciais, como *foodservice*, impactaram negativamente as receitas dos restaurantes. As principais fontes de receita durante a maior parte do ano foram as operações de *takeaway* e *delivery*, que normalmente representavam uma parcela relativamente pequena das vendas no período pré-pandemia.

Com pouco acesso a auxílios de emergência ou isenções fiscais, os *players* independentes viram quedas acentuadas nas vendas, com muitos deles encerrando suas operações permanentemente. Redes de restaurantes também foram forçadas a fechar, mas em uma escala muito menor do que os independentes. Nesse sentido, dado esse mercado fragmentado que agora está enfraquecido devido ao impacto da pandemia COVID-19, acredita-se que há uma oportunidade para redes de restaurantes, como o Grupo Madero, que estão mais estruturados financeira e operacionalmente, de alavancar esse cenário e continuar a se consolidar no setor, considerando o enfraquecimento dos restaurantes independentes.

Mercado de Delivery

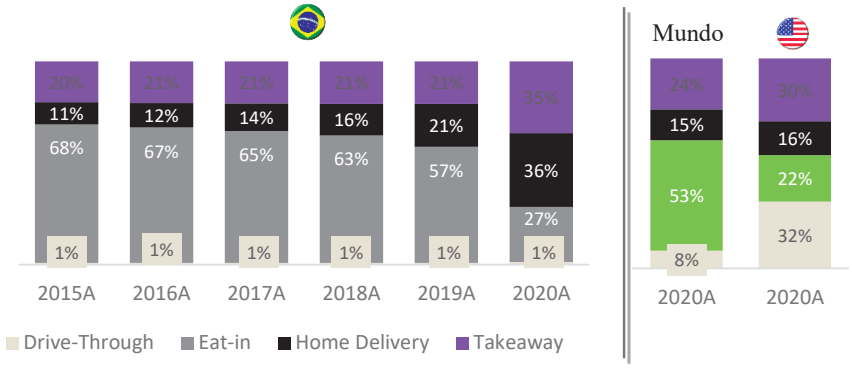
Em 2015, o mercado de *home delivery* representou apenas 11% da indústria de *foodservice* no Brasil, crescendo para 21% em 2019 e em 2020, devido à pandemia, aumentou consideravelmente para 36%, segundo dados do Euromonitor. No entanto, há uma oportunidade de crescimento significativa baseada na semelhança do setor em países comparáveis e com dimensões continentais semelhantes, o que é suportada por tendências favoráveis decorrentes da pandemia de COVID-19, aumentando a demanda por delivery globalmente. Por exemplo, o mercado de *home delivery* representou 16% e 15% da

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

indústria *foodservice* em 2020 nos Estados Unidos e no Mundo, respectivamente, mostrando que o Brasil possui já um mercado maduro nesse quesito.

A adoção maciça de plataformas de entrega on-line por players de *foodservice*, que foi uma consequência direta das restrições do COVID-19, era comum tanto para redes de restaurantes quanto para *players* independentes. Uma grande quantidade de *players* de todas as categorias de *foodservice* aderiram às plataformas de entrega como Rappi, Ifood e Uber Eats. Assim, os consumidores se acostumaram a fazer pedidos online na medida em que usavam essa solução não só para encomendar refeições, mas também para encomendar produtos com preços mais baixos, como sobremesas, bebidas e lanches.

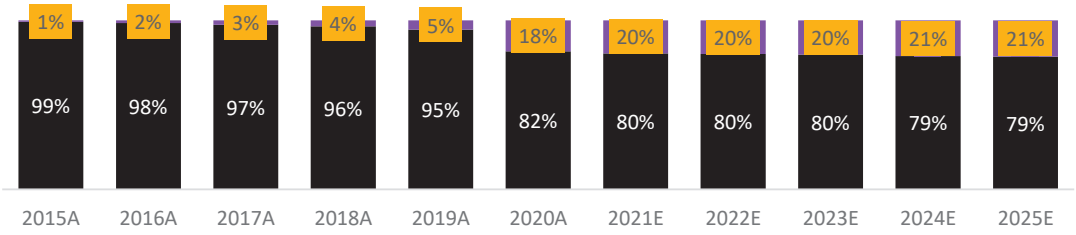
Imagem 18 – Mercado de Delivery (% da indústria total de *foodservice*)



Fonte: Euromonitor International

Com relação às ordens feitas online e offline, ordens online representaram apenas 1% em 2015, aumentando para 5% em 2019 e passando para 18% em 2020 devido ao efeito da pandemia e as restrições de mobilidade impostas no Brasil, segundo dados do Euromonitor. Observa-se que o aumento das ordens online decorrente das mudanças impostas pela pandemia seja estrutural e que o volume de pedidos seja mantido em torno de 20%, de acordo com projeções do Euromonitor.

Imagem 19 – Evolução de ordens Online vs. Offline (% do mercado total de *foodservice*)



Fonte: Euromonitor International

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

O Grupo Madero possui forte presença no mercado de *delivery*, sendo, em 2020, 26,9% da Receita Bruta dos restaurantes, proveniente deste segmento. Adicionalmente, o Grupo possui um aplicativo proprietário que permite aos clientes fazerem pedidos online, segmento que representou, em 2020, 18,0% da Receita Bruta de *delivery* da Companhia.

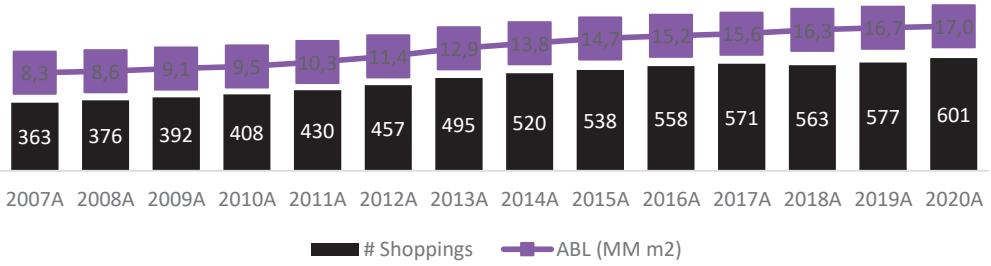
Shoppings no Brasil

Os shoppings são considerados um local ideal para restaurantes devido ao alto número de potenciais clientes atraídos pela diversidade, segurança e conforto. Como quase todos os shoppings possuem área de praça de alimentação, o crescimento desses dois negócios – shopping centers e restaurantes – está diretamente correlacionado.

O número de shopping centers no Brasil vem aumentando rapidamente. O gráfico abaixo mostra a evolução do número de shopping centers e área bruta locável, ou ABL, no Brasil desde 2007, segundo a Abrasce.

O setor de shopping centers no Brasil está concentrado em grande parte nas regiões Sul e Sudeste do país, que juntas representam aproximadamente 70% da ABL (Área Bruta Locável) e aproximadamente 70% do número de shopping centers no país, segundo a Abrasce.

Imagem 20 – # de Shoppings e Área Bruta Locável



Fonte: Abrasce.

Condições de competição nos mercados

Além de operar em um setor altamente fragmentado como o de *foodservice* no Brasil, o Grupo Madero não enfrenta concorrentes estruturados e com um modelo de negócios similar, que inclui a presença nos segmentos de *fast casual* e *casual dining*. Desta maneira a concorrência no Brasil deve ser dividida entre cada um dos segmentos e conceitos específicos.

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

Segmento Casual Dining

No segmento *casual dining*, a empresa enfrenta concorrência do Outback, Coco Bambu, Mania de Churrasco e, em menor escala, do Paris 6, Applebee's e TGI Fridays, dados os modelos de negócios com semelhante sofisticação de operação.

Outback. Outback é uma rede de restaurantes casuais dos Estados Unidos que serve culinária tipicamente americana. A rede possui várias unidades espalhadas por 23 países da América do Norte e do Sul, Ásia e Austrália, oferecendo uma experiência temática do Outback Australiano. No Brasil, a empresa oferece uma experiência de churrasco dentro de Shopping Centers e outros ambientes independentes.

Mania de Churrasco. Mania de Churrasco é uma rede de restaurantes brasileira criada em 2001 com a proposta de negócios de Churrasco *Buffet Express*. A empresa oferece uma experiência pontual de um churrasco sem a demora tipicamente relacionada. Em 2012 a empresa lançou o Mania de Churrasco Prime Steak House, para atuar no modelo de negócio de franquias.

Coco Bambu. O Coco Bambu foi fundado no ano de 2001 em Fortaleza – CE, com especialidade em frutos do mar e oferecendo um amplo cardápio, com comidas e bebidas variadas feitas com ingredientes frescos. Os pratos são servidos por preços medianos em um ambiente de restaurante casual.

Segmento Fast Casual

Já no segmento de *fast casual*, segmento ainda pouco desenvolvido no país, onde o Grupo Madero é pioneiro com as marcas Madero Container e Jeronimo, os principais concorrentes são Bullguer, Cabana e The Fifties. Também podem ser encarados como concorrentes, porém de forma muito tangencial, por serem focados em *fast food*, McDonald's, Burger King e Bob's.

Bullger. Inspirada no modo americano "Smash Burger" de preparar lanches, a Bullger é uma rede de Hamburguerias que oferece sanduiches gourmets a preços acessíveis com ingredientes de elevada qualidade. A companhia é focada em um modelo de negócio *fast casual* com um cardápio de hamburgueres variado.

The Fifties. É uma cadeia de hamburgueria com mais de 26 anos, que oferece um ambiente descontraído com estilo dos anos 50 dos Estados Unidos, junto com um cardápio gourmet principalmente focado no hamburguer feito com ingredientes de alta qualidade.

Cabana. Cabana Burger é uma rede de hamburguerias fundada em 2016 em São Paulo – SP, que oferece hamburguers por preços moderados em um espaço jovem e descontraído. O restaurante foca em oferecer hamburgers tradicionais com algumas variações e pratos complementares, como *hot dogs*, sobremesas e saladas.

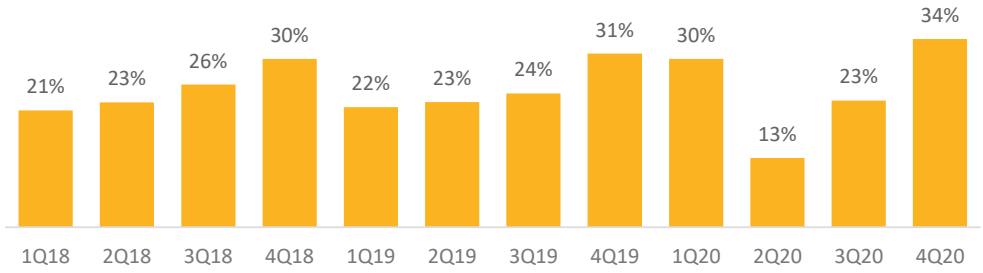
7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

(d) Eventual sazonalidade

O setor de varejo de alimentos apresenta sazonalidade principalmente devido aos feriados, como carnaval, e períodos de viagens tais quais as férias escolares e festa de final de ano. No gráfico abaixo, nota-se a participação de cada trimestre na geração de receita líquida do ano. Em geral, os primeiros trimestres do ano apresentam resultado abaixo da média, o que é compensado pelos dois últimos trimestres, sendo o 1º trimestre e o 4º trimestre o pior e o melhor, respectivamente, em termos de geração de receita.

No ano de 2020, o segundo trimestre apresentou uma participação muito abaixo dos demais anos, em decorrência das restrições de movimentação impostas pela pandemia de COVID-19. Também, no mesmo ano de 2020, observa-se uma retomada do volume de vendas nos últimos trimestres do ano em decorrência da retomada da atividade econômica no país.

Imagem 23 – Participação dos trimestres na receita líquida da Companhia do respectivo ano



Fonte: Companhia

(e) Principais insumos e matérias primas

Os principais insumos e matérias-primas utilizados pela Companhia são carne bovina, batatas, carne suína e queijos. Para mais informações, ver item 4.1(a) deste Formulário de Referência.

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

O Grupo Madero mantém com seus fornecedores uma boa relação de longa data, permitindo entregar os alimentos e serviços da melhor forma aos clientes em tempo hábil. De forma geral, os fornecedores estão sujeitos a determinadas regulamentações e controles de órgãos governamentais, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) devido à natureza de seus negócios. No caso dos produtos de origem animal, estes também devem possuir selo do SIF (Serviço de Inspeção Federal) ou do SISBI (Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal).

7.3 - Informações Sobre Produtos E Serviços Relativos Aos Segmentos Operacionais

(ii) Eventual dependência de poucos fornecedores

Confiamos na Marfrig e na JBS S.A. (este último, a partir de 2020), como nosso fornecedor no Brasil para os nossos produtos de carne bovina. Para os seis meses encerrados em 30 de junho de 2021 e para os anos encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, a Marfrig representou aproximadamente 44,6%, 57%, 94% e 100% do total de nossas compras de carne bovina e adquirimos da ou por meio da Marfrig aproximadamente 12,4%, 17,8%, 26,9% e 29,7%, respectivamente, do total de nossas compras em produtos e suprimentos. Nosso acordo com a Marfrig pode ser rescindido por nós ou pela Marfrig mediante notificação por escrito com 90 dias de antecedência. Adicionalmente, a JBS S.A. respondeu por aproximadamente 55,4% e 43,0% do total de nossas compras de carne bovina nos seis meses encerrados em 30 de junho de 2021 e no ano encerrado em 31 de dezembro de 2020, respectivamente. Nosso acordo com a JBS pode ser rescindido por nós ou pela JBS mediante notificação por escrito com 30 dias de antecedência.

A Companhia possui dependência com relação a alguns fornecedores de matérias-primas. Para mais informações, ver item 4.1(e) deste Formulário de Referência.

(iii) Eventual volatilidade em seus preços

Em relação aos nossos principais insumos, i.e., carne bovina, batatas, carne suína e queijos, possuímos contratos de longo prazo que preveem reajuste anual de preços, geralmente no mês de fevereiro. Em fevereiro de 2021, o reajuste médio dos contratos desses principais insumos ficou em 11,7%, se comparado a fevereiro de 2020. Para compensar esse efeito, a Companhia realiza de tempos em tempos reajustes de preços nos produtos oferecidos nos restaurantes.

7.4 - Clientes Responsáveis Por Mais de 10% da Receita Líquida Total

7.4 - Clientes responsáveis por mais de 10% da receita líquida total

(a) Montante total de receitas provenientes do cliente

Nenhum cliente foi responsável por mais de 10% da receita líquida total da Companhia no exercício social de 31 de dezembro de 2020.

(b) Segmentos operacionais afetados pelas receitas provenientes do cliente

Nenhum cliente foi responsável por mais de 10% da receita líquida total da Companhia no exercício social de 31 de dezembro de 2020.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

7.5 - Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades

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

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

Ainda, a Companhia está sujeita às leis que regulamentam o relacionamento do franqueador com o franqueado e essas leis limitam, entre outros, o prazo de duração e escopo de cláusulas de não concorrência e a capacidade de um franqueador de designar fontes de fornecimento e as comunicações de vendas de franquias. Além disso, a Companhia pode estar sujeita a certas legislações ou regulamentações relacionadas à venda de alimentos com altos níveis de gordura, de sódio e açúcares. Cumpriremos quaisquer leis ou regulamentações que possam ser promulgadas e não esperamos que tal cumprimento tenha um impacto significativo sobre nosso negócio ou resultados operacionais. No entanto, não podemos garantir que as leis e regulamentações futuras não afetarão de forma negativa o nosso negócio e nossos resultados operacionais.

Comércio Varejista de Alimentos

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

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

Responsabilização Ambiental

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

No que se refere à responsabilidade administrativa, a Lei de Crimes Ambientais (Lei Federal nº 9.605/1998), regulamentada pelo Decreto nº 6.514/2008, dispõe (art. 70) que toda ação ou omissão que importe na violação de norma de preservação ao meio ambiente decorrente de culpa ou dolo, independentemente da efetiva ocorrência de dano ambiental, é considerada infração administrativa ambiental. As infrações administrativas são punidas com: advertência; multa simples no valor de até R$50 milhões; multa diária; suspensão parcial ou total das atividades; suspensão de benefícios fiscais e cancelamento ou interrupção de participação em linhas de crédito concedidas por bancos estatais, além de proibição de contratar com a Administração Pública.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

Na esfera civil, os danos ambientais implicam responsabilidade objetiva e solidária. Isto significa que a obrigação de reparar a degradação causada poderá afetar a todos, direta ou indiretamente envolvidos, independentemente da comprovação de culpa dos agentes, bastando a demonstração do nexo de causalidade. De acordo com a teoria da responsabilidade solidária, um dos agentes poderá responder pelo dano ambiental total, cabendo-lhe ação de regresso contra os demais causadores do dano ambiental, com base nos princípios que regem o direito ambiental brasileiro.

Como consequência, quando contratamos terceiros para proceder a qualquer intervenção nas nossas operações, como a disposição final de resíduos, não estamos isentos de responsabilidade por eventuais danos ambientais causados por estes terceiros contratados, caso estes não desempenhem suas atividades em conformidade com as normas ambientais. Adicionalmente, a Lei de Crimes Ambientais prevê a possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica, relativamente à pessoa jurídica causadora da infração ambiental, sempre que essa for obstáculo ao ressarcimento dos danos causados ao meio ambiente.

A responsabilidade penal por crimes ambientais é subjetiva, isto é, depende da prova de dolo (intenção) ou culpa (negligência, imprudência ou imperícia) e deve alcançar aquele responsável pela ação ou omissão que deu causa ao ilícito penal. A Lei de Crimes Ambientais prevê a responsabilização de todos aqueles que, de qualquer forma, concorrem para a prática de crimes contra o meio ambiente, sendo cada qual penalizado na medida de sua culpabilidade. Tal Lei prevê, ainda, a responsabilização na esfera criminal tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, envolvendo penas pecuniárias e restritivas de direitos, por exemplo. A Lei de Crimes Ambientais prevê as seguintes penalidades para pessoas jurídicas: (i) multa; (ii) restritivas de direitos; e/ou (iii) prestação de serviços à comunidade.

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

Licenciamento Ambiental

O uso racional dos recursos naturais e o exercício de atividades com potencial de impacto para o meio ambiente estão submetidos à autorização e fiscalização estatal, exercida nos termos da lei e de sua regulamentação, que é específica para cada tipo de recurso natural ou de atividade.

A Política Nacional de Meio Ambiente (Lei Federal nº 6938/81) prevê, como um de seus instrumentos, o licenciamento ambiental, de modo que a concepção, construção, instalação, ampliação e funcionamento de estabelecimentos e atividades utilizadores de recursos naturais e/ou considerados efetiva ou potencialmente poluidores, bem como os capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, dependem de prévio licenciamento do órgão ambiental competente, sem prejuízo de outras licenças, autorizações e registros legalmente exigíveis, o qual estabelecerá as condições, restrições e medidas de fiscalização do empreendimento.

Nos termos da Resolução CONAMA nº 237/1997, licença ambiental é o ato administrativo pelo qual o órgão licenciador competente estabelece as condições, restrições e medidas de controle que deverão ser obedecidas pelo empreendedor, pessoa física ou jurídica, para localizar, instalar, ampliar e operar empreendimento ou atividades utilizadores dos recursos ambientais consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras ou aquelas que, sob qualquer forma, possam causar degradação ambiental. Ainda, a Resolução CONAMA nº 9/1990, reafirma a necessidade de licenciamento ambiental para a extração mineral.

O processo de licenciamento ambiental, regulado pela Lei Complementar nº 140/2011 e pela Resolução CONAMA nº 237/1997, compreende, como regra, um sistema trifásico, no qual cada licença é emitida por um determinado período de validade e sua renovação ou emissão da licença subsequente restam condicionadas ao efetivo cumprimento das respectivas exigências técnicas estabelecidas pelo órgão ambiental licenciador. O licenciamento trifásico abrange a emissão sequencial das seguintes licenças: Licença Prévia (“LP”), Licença de Instalação (“LI”) e Licença de Operação (“LO”). Audiência pública para apresentação de informações sobre o projeto para a comunidade pode ser obrigatória para o licenciamento ambiental de empreendimentos ou atividades de significativo impacto ambiental.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

As licenças ambientais são válidas por um determinado período e, conforme disposição legal, a renovação, nos termos da norma federal, deve ser requerida com até 120 dias antes de seu vencimento, de modo que ocorrerá a extensão automática de sua validade até manifestação do órgão licenciador.

A competência para o licenciamento ambiental é concorrente entre União, Estados e Distrito Federal e Municípios, nos termos da Lei Complementar n.º 140/2011 e da Resolução CONAMA nº 237/2007, no que não revogada ou contrária à Lei Complementar n.º 140/2011. Compete ao órgão ambiental estadual o licenciamento ambiental de empreendimentos, cujos impactos ficam restritos a seu território, bem como a imposição de condições, restrições e medidas de controle pertinentes. Resta ao IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis a competência para proceder ao licenciamento ambiental de empreendimentos e atividades com significativo impacto ambiental em âmbito regional ou nacional. Por fim, compete aos órgãos ambientais municipais o licenciamento de empreendimentos com impacto local e que possuam convênio firmado com o Estado para o exercer o licenciamento.

As autoridades ambientais, mediante decisão fundamentada, podem suspender ou cancelar uma licença nos casos de: (i) violação das normas legais ou inadequação de qualquer das condicionantes;(ii) omissão ou falsa descrição de informações relevantes que subsidiaram a emissão da licença; e (iii) superveniência de graves riscos ambientais e de saúde.

A Companhia acredita ter obtido todas as principais licenças, permissões e autorizações ambientais e de outra natureza exigidas para suas operações. A Companhia monitora suas licenças e busca renovar suas licenças dentro do prazo legal, além de buscar o cumprimento integral das condicionantes técnicas e de validade impostas em suas licenças.

A Companhia, apesar de exigir contratualmente, não pode garantir que todos os seus prestadores de serviços possuem todas as devidas licenças, autorizações, permissões e registros ambientais regulares ou integralmente adimplidas.

A ausência de licenças ou de autorizações dos órgãos ambientais para construção, para alteração, para ampliação e para operação de atividades e/ou de empreendimentos potencialmente poluidores sujeita o infrator a sanções criminais e administrativas que podem culminar em multas de R$500,00 a R$10 milhões. Independentemente das multas, podem incidir penalidades como embargo, desativação e demolição, dentre outras. Essas penalidades também são aplicáveis caso o empreendedor deixe de atender às condicionantes estabelecidas na licença ambiental.

Resíduos Sólidos

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

No que diz respeito à regulamentação de resíduos sólidos, nossas Operações podem estar sujeitas à elaboração de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos ("PGRS"), conforme delineado pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, devido à natureza, composição ou volume dos resíduos gerados.

É possível que a Companhia não possua planos de gerenciamento de resíduos sólidos para todas as suas unidades, mas, a Companhia faz a gestão dos resíduos gerados pelas suas atividades, mediante contratação de terceiros devidamente licenciados pelas autoridades ambientais. Independente, ainda que terceirizados os serviços de coleta, armazenamento, transporte, transbordo, tratamento ou destinação final de resíduos sólidos, ou de disposição final de rejeitos, a Companhia não é isenta da responsabilidade por danos que vierem a ser provocados pelo gerenciamento inadequado dos respectivos resíduos ou rejeitos. O descumprimento de regras ambientais por fornecedores e prestadores de serviço pode expor a Companhia também a riscos reputacionais.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

A PNRS previu, ademais, a obrigatoriedade de fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de certos produtos estruturarem e implementarem sistemas de logística reversa, mediante retorno dos produtos após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço público de limpeza urbana. Atualmente, a implementação de sistemas de logística reversa já é obrigatória, nos próximos meses, em nível federal, aos envolvidos na cadeia de óleos lubrificantes e embalagens plásticas de óleos lubrificantes, lâmpadas fluorescentes de vapor de sódio e mercúrio, embalagens em geral, embalagens de aço, produtos eletroeletrônicos e seus componentes, medicamentos, pneus inservíveis, embalagens de agrotóxicos, pilhas e baterias.

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

Áreas Contaminadas

A contaminação de solo e/ou de águas subterrâneas representam passivos ambientais, que devem ser administrados com cautela, uma vez que a pretensão reparatória do dano ambiental é imprescritível, não se extinguindo por decurso de prazo. São consideradas áreas contaminadas aquelas em que comprovadamente houve poluição ocasionada pela disposição, pelo acúmulo, pelo armazenamento ou pela infiltração de substâncias ou de resíduos, implicando impactos negativos sobre os bens a proteger. A descoberta de contaminação exige providências por parte dos agentes governamentais, das entidades causadoras do dano ambiental e dos proprietários envolvidos. Deverão ser aplicadas medidas corretivas visando estabelecer níveis de qualidade compatíveis com um determinado uso futuro.

Feita a remediação, segue-se o monitoramento dos resultados obtidos por período de tempo a ser definido pelo órgão ambiental. Os resultados do monitoramento indicarão a eficiência da remediação.

Os órgãos ambientais têm adotado posturas cada vez mais severas em relação ao gerenciamento de áreas contaminadas, inclusive com o estabelecimento de padrões ambientais orientadores para a qualidade do solo e águas subterrâneas. O não cumprimento das diretrizes estabelecidas pelos órgãos ambientais e de saúde para a realização de estudos e análises em áreas suspeitas de contaminação, bem como a adoção de medidas corretivas ou que impeçam a exposição de pessoas a riscos de intoxicação nestes locais poderá sujeitar os responsáveis pelo gerenciamento ambiental dessas áreas a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.

A existência de áreas contaminadas sujeita o infrator a sanções administrativas, tais como multas, que a depender da gravidade do impacto ambiental podem chegar em até R$50 milhões, embargos, desativação das operações e demolição, dentre outras. Penalidades criminais podem ser impostas caso ocorram danos ambientais decorrentes da contaminação.

No desenvolvimento de nossas operações buscamos adotar medidas para evitar estes impactos. Para as áreas onde foi detectada a existência de contaminação, realizamos o gerenciamento dos passivos ambientais, em consonância com as diretrizes previstas na Resolução CONAMA 420/2009 e demais exigências dos órgãos ambientais competentes. Considerando a complexidade de processos de remediação de contaminações ambientais, é possível que seja necessária a incursão em maiores do que os estimados inicialmente com relação ao assunto.

Recursos Hídricos

A Lei Federal nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997, que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos, estabelece que o uso de tais recursos está sujeito à outorga pelo Poder Público, seja para a captação de um corpo d'água, ainda que de um poço artesiano e/ou para consumo público, seja para o lançamento num corpo d'água de esgotos e de demais resíduos líquidos ou gasosos, tratados ou não, com o fim de sua diluição, de transporte ou de disposição final. Estão dispensados da outorga os usos

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

de proporções insignificantes e quando a captação/lançamento se dá por meio da rede pública, desde que essa possua sistema de tratamento adequado.

A Política Nacional de Recursos Hídricos dispõe que a captação ou o lançamento realizado sem outorga de direito de uso de recursos hídricos sujeita a pessoa física ou jurídica a penalidades como, por exemplo, advertência, embargo provisório ou definitivo, interdição e multa, simples ou diária, que pode variar de R$100,00 até R$50 milhões.

A Companhia acredita ter obtido todas as outorgas de uso de recursos hídricos exigidas para suas operações. A Companhia monitora suas outorgas e busca renovar suas licenças dentro do prazo legal.

Produtos Controlados

Divisões e Departamentos da Polícia Federal, do Ministério da Defesa e de Secretarias de Segurança Pública Estaduais controlam o uso, comercialização, armazenamento e outras atividades exercidas com produtos que podem ser utilizados para fabricação de narcóticos ou explosivos, nos termos da Lei nº 10.357, de 27.12.2001, Decreto nº 4.262, de 10.6.2002, Decreto nº 9.607, de 12.12.2018, Decreto nº 10.030, de 30.9.2019, Portaria nº 240, de 12.3.2019 e demais legislações aplicáveis. Atividades não eventuais com tais produtos estão sujeitas à obtenção de cadastros, licenças e autorizações específicas, bem como à submissão periódica de documentos a tais autoridades.

A Companhia lida com produtos controlados pela Polícia Federal e por Secretarias de Segurança Pública e procura deter as devidas autorizações e registros. Em caso de descumprimento da legislação aplicável, a Companhia poderá ser responsabilizada, sendo penalizada com sanções administrativas, como multas e cancelamento de registros e licenças, que levariam ao embargo e suspensão da atividade, além de sanções penais e responsabilização por eventuais danos ambientais causados.

Regulamentação de Proteção de Dados no Brasil

As leis sobre privacidade e proteção de dados têm evoluído nos últimos anos, de modo a estabelecer regras mais objetivas sobre como os dados pessoais (toda e qualquer informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável) podem ser tratados pelas organizações. No Brasil, até agosto de 2018, o tema era tratado pelo judiciário de forma casuística e pontual, por meio da interpretação de uma série de dispositivos legais setoriais, quais sejam:

- a Constituição Federal Brasileira, que estabeleceu como direitos constitucionais o direito à intimidade, vida privada e à imagem;

- o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990), que trouxe contornos mais objetivos para a abertura de bancos de dados de consumidores e cadastro de maus pagadores, estabelecendo, inclusive, que o consumidor deve ter acesso aos dados pessoais que constam em tais bancos de dados sobre ele, bem como sobre as suas respectivas fontes;

- a Lei de Cadastro Positivo (Lei nº 12.414/2011), alterada em abril de 2019, que estabeleceu regras específicas para a criação de bancos de dados de bons pagadores, determinando que é direito do cadastrado, dentre outros, ser informado, previamente, sobre a identidade do gestor e sobre o armazenamento e o objetivo do tratamento dos seus dados pessoais e, ainda, ter os seus dados pessoais tratados somente de acordo com a finalidade para o qual eles foram coletados; e

- o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), que tratou diversos artigos sobre proteção da privacidade e dos dados pessoais das pessoas no ambiente online, mas, não definiu o conceito de dados pessoais.

No entanto, com o início da vigência da LGPD, em 18 de setembro de 2020, as práticas relacionadas ao tratamento de dados pessoais passaram a ser reguladas de forma geral, por meio de um sistema de regras que impacta todos os setores da economia. A LGPD tem como objetivo proteger os direitos fundamentais da liberdade, privacidade e livre desenvolvimento da personalidade das pessoas naturais, criando um ambiente de maior controle dos indivíduos sobre os seus dados e de maiores responsabilidades para as organizações que tratam tais informações, trazendo novas obrigações a

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

serem observadas. A título exemplificativo, a LGPD estabelece uma série de princípios que devem ser observados no tratamento de dados pessoais, quais sejam, finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação, responsabilização e prestação de contas.

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

Além disso, a LGPD estabelece (i) diversas hipóteses autorizadoras do tratamento de dados pessoais (bases legais); (ii) dispõe sobre uma gama de direitos dos titulares de dados pessoais; (iii) prevê sanções administrativas para o descumprimento de suas disposições; e (iv) autoriza a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados ("ANPD"), autoridade responsável pela observância das normas de proteção de dados no Brasil, que possui poderes e responsabilidades análogas às autoridades europeias de proteção de dados, exercendo um triplo papel de (i) investigação, compreendendo o de solicitar informações de controladores e processadores; (ii) execução, nos casos de descumprimento da lei, por meio de processo administrativo; e (iii) educação, com a responsabilidade de disseminar informações e fomentar o conhecimento sobre privacidade e proteção de dados no Brasil. Ainda, importante informar que a LGPD entrou em vigor no dia 18 de setembro de 2020, quanto à maior parte de suas disposições, mas, a aplicabilidade de suas sanções administrativas (art. 52, 53 e 54) somente poderá ser feita a partir do dia 1º de agosto 2021, nos termos da Lei nº 14.010/2020, sancionada em meio à pandemia da COVID-19, numa tentativa de mitigar os efeitos negativos causados por tal pandemia às organizações.

Todavia, o descumprimento de quaisquer disposições previstas na LGPD previamente à entrada em vigor de suas sanções administrativas (1º de agosto de 2021) tem como riscos: (i) a propositura de ações judiciais, individuais ou coletivas pleiteando reparações de danos decorrentes de violações, baseadas não somente na LGPD, mas, na legislação esparsa e setorial sobre proteção de dados ainda vigente; e (ii) a aplicação das penalidades previstas no Código de Defesa do Consumidor e Marco Civil da Internet por alguns órgãos de defesa do consumidor.

Ademais, quando da entrada em vigor das sanções administrativas da LGPD (agosto de 2021), caso a Companhia não esteja adequada às suas disposições, a Companhia estará sujeita à: (a) advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas; (b) publicitação da infração após devidamente apurada e confirmada a sua ocorrência; obrigação de divulgação de incidente; (c) bloqueio dos dados pessoais correspondentes à infração até a sua regularização; (d) eliminação de dados pessoais correspondentes à infração; (e) multa de até 2% (dois por cento) do faturamento da empresa, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, limitada, no total, a R$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração; (f) suspensão parcial do funcionamento do banco de dados a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, em caso de reincidência; (g) suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, em caso de reincidência; (h) proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

Logo, antes mesmo das sanções administrativas da LGPD entrarem em vigor, a Companhia deve observar os requisitos de segurança previstos na legislação vigente e aplicável quanto à proteção de dados, de modo a garantir conformidade com os requisitos legais e minimizar situações de risco, como indisponibilidade do serviço ou acesso ou uso não autorizado de dados pessoais, posto que eventual não conformidade com a legislação aplicável à proteção de dados pessoais, segurança da informação e outras regulamentações governamentais no setor de tecnologia da informação, atualmente, podem resultar também em indenizações e afetar adversamente a reputação da Companhia e consequentemente, os seus negócios.

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

Nesse sentido, a Companhia informa que, vem dedicando os seus melhores esforços para implementar todas as medidas necessárias de adequação das suas atividades às disposições da LGPD, tendo concluído o seu plano inicial de 30 de junho de 2021, inclusive, quanto à nomeação de seus Encarregado de Proteção de Dados, implementação de mecanismo para atendimento de todos os direitos dos titulares de dados pessoais, previstos no artigo 18 da LGPD, e, de todas as políticas (e.g.: privacidade, proteção de dados, segurança da informação, etc.) revisadas e de acordo com as diretrizes de transparência previstas na LGPD. A Companhia permanecerá em constante desenvolvimento de e atenção às suas medidas de segurança e garantia à privacidade dos dados pessoais.

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

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

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

Marcas

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

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

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

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

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

7.5 - Efeitos Relevantes da Regulação Estatal Nas Atividades

A Companhia é titular de 138 processos de marcas, sendo 18 pedidos de registro e 120 registros junto ao INPI e utiliza suas marcas para desenvolver sua atividade empresária no Brasil.

A Companhia é detentora da marca Jeronimo Durski e também litiga em face do INPI pelo registro da marca Jeronimo Burger. A ação ajuizada em face do INPI está fundamentada no fato de que a decisão de indeferimento do pedido de registro da marca está na contramão dos ditames da Lei de Propriedade Intelectual e das diretrizes constantes do Manual de Marcas do INPI.

Nomes de Domínio.

Um nome de domínio é uma identificação de autonomia, autoridade ou controle dentro da internet. Os nomes de domínio seguem as regras e procedimentos do Domain Name System ("DNS"), de modo que qualquer nome registrado no DNS é um nome de domínio. No Brasil, o responsável pelo registro de nomes de domínio, bem como pela administração e publicação do DNS para o domínio ".br", a distribuição de endereços de sites e serviços de manutenção é o Registro.br. Na data deste Formulário de Referência, a Companhia é titular de 62 (sessenta e dois) nomes de domínio.

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

7.6 - Receitas Relevantes Provenientes do Exterior

7.6 - Receitas relevantes provenientes do exterior

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

Não aplicável, pois a Companhia não auferiu receitas no exterior no exercício social de 31 de dezembro de 2020.

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

Não aplicável, pois a Companhia não auferiu receitas no exterior no exercício social de 31 de dezembro de 2020.

(c) receita total proveniente de países estrangeiros e sua participação na receita líquida total da Companhia

Não aplicável, pois a Companhia não auferiu receitas no exterior no exercício social de 31 de dezembro de 2020.

7.7 - Efeitos da Regulação Estrangeira Nas Atividades

7.7 - Efeitos da regulação estrangeira nas atividades

A Companhia não está sujeita a nenhuma regulação estrangeira em suas atividades.

7.8 - Políticas Socioambientais

7.8 - Políticas socioambientais

(a) Divulgação de informações socioambientais

A Companhia não divulga informações socioambientais.

(b) Metodologia seguida pela Companhia na elaboração das informações socioambientais

A Companhia não divulga informações socioambientais.

(c) Indicar se as informações socioambientais são auditadas ou revisadas por entidade independente

A Companhia não divulga informações socioambientais.

(d) Indicar a página na rede mundial de computadores onde podem ser encontradas as informações socioambientais

A Companhia não divulga informações socioambientais.

7.9 - Outras Informações Relevantes

7.9 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação à Seção 7 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

8.1 - Negócios Extraordinários

8.1 - Negócios extraordinários

Não houve aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante que não se enquadre como operação normal nos negócios da Companhia e que não tenham sido mencionadas no item 15.7 deste Formulário.

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

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

Não houve alterações significativas na forma de condução dos negócios da Companhia.

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

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

Nos três últimos exercícios sociais e no exercício social corrente, não foi celebrado nenhum contrato relevante pela Companhia ou por suas controladas que não fosse diretamente relacionado com suas atividades operacionais.

8.4 - Outras Inf. Relev. - Negócios Extraord.

8.4 - Outras inf. Relev. - Negócios extraord.

Todas as informações relevantes relacionadas a este Formulário de Referência foram descritas nos itens anteriores.

9.1 - Bens do Ativo Não-circulante Relevantes - Outros

9.1 - Bens do ativo não-circulante relevantes – outros

Além dos ativos discriminados nos itens a seguir, não existem outros bens do ativo não-circulante que a Companhia julgue relevantes.

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

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

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

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Marcas	Registro nº 827055048, para a marca mista "MADERO", na classe NCL(8) 43	Válido até 19/06/2028	No âmbito judicial, os registros de marcas já concedidos podem ser contestados por terceiros, através de processo de nulidade, na hipótese de (i) a marca não estar sendo utilizada tal e qual concedida; (ii) a marca não estar sendo utilizada para assinalar todos os produtos ou serviços contidos no certificado de registro; (iii) o registro ter sido concedido em desacordo com a Lei 9.279/96, ou (iv) por requerimento de caducidade parcial ou total, caso a marca esteja sendo utilizada de forma adversa da autorizada. Há, ainda, a possibilidade de o titular sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de direitos de terceiros o que pode acarretar na impossibilidade de usar a marca na condução de suas atividades. A manutenção dos registros de marcas é realizada pelo pagamento periódico de contribuições ao INPI, de forma que o pagamento das devidas taxas é imprescindível para evitar a extinção dos registros.	A eventual perda dos direitos sobre as marcas registradas acarretaria o fim do direito de uso exclusivo sobre as mesmas e a Companhia enfrentaria dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes, inclusive para identificar produtos ou serviços concorrentes. A Companhia acredita que não perderá os direitos sobre suas atuais marcas, no entanto, existe, a remota possibilidade de perda de algumas marcas consideradas estratégicas para a Companhia, o que poderá acarretar perda substancial do ativo da empresa. Há, ainda, a possibilidade de a Companhia sofrer demandas judiciais nas esferas penal e cível, por uso indevido de marca, em caso de violação de direitos de terceiros.
Marcas	Registro nº 900934727, para a marca mista "MADERO", na classe NCL(9) 35	Válido até 26/10/2030	No âmbito judicial, os registros de marcas já concedidos podem ser contestados por terceiros, através de processo de nulidade, na hipótese de (i) a marca não estar sendo utilizada tal e qual concedida; (ii) a marca não estar sendo utilizada para assinalar todos os produtos ou serviços contidos no certificado de registro; (iii) o registro ter sido concedido em desacordo com a Lei 9.279/96, ou (iv) por requerimento de caducidade parcial ou total, caso a marca esteja sendo utilizada de forma adversa da autorizada. Há, ainda, a possibilidade de o titular sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de direitos de terceiros o que pode acarretar na impossibilidade de usar a marca na condução de suas atividades. A manutenção dos registros de marcas é realizada pelo pagamento periódico de contribuições ao INPI, de forma que o pagamento das devidas taxas é imprescindível para evitar a extinção dos registros.	A eventual perda dos direitos sobre as marcas registradas acarretaria o fim do direito de uso exclusivo sobre as mesmas e a Companhia enfrentaria dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes, inclusive para identificar produtos ou serviços concorrentes. A Companhia acredita que não perderá os direitos sobre suas atuais marcas, no entanto, existe, a remota possibilidade de perda de algumas marcas consideradas estratégicas para a Companhia, o que poderá acarretar perda substancial do ativo da empresa. Há, ainda, a possibilidade de a Companhia sofrer demandas judiciais nas esferas penal e cível, por uso indevido de marca, em caso de violação de direitos de terceiros.

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Marcas	Registro nº 908823690, para a marca mista “MADERO”, na classe NCL(10) 43	Válido até 17/07/2028	No âmbito judicial, os registros de marcas já concedidos podem ser contestados por terceiros, através de processo de nulidade, na hipótese de (i) a marca não estar sendo utilizada tal e qual concedida; (ii) a marca não estar sendo utilizada para assinalar todos os produtos ou serviços contidos no certificado de registro; (iii) o registro ter sido concedido em desacordo com a Lei 9.279/96, ou (iv) por requerimento de caducidade parcial ou total, caso a marca esteja sendo utilizada de forma adversa da autorizada. Há, ainda, a possibilidade de o titular sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de direitos de terceiros o que pode acarretar na impossibilidade de usar a marca na condução de suas atividades. A manutenção dos registros de marcas é realizada pelo pagamento periódico de contribuições ao INPI, de forma que o pagamento das devidas taxas é imprescindível para evitar a extinção dos registros.	A eventual perda dos direitos sobre as marcas registradas acarretaria o fim do direito de uso exclusivo sobre as mesmas e a Companhia enfrentaria dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes, inclusive para identificar produtos ou serviços concorrentes. A Companhia acredita que não perderá os direitos sobre suas atuais marcas, no entanto, existe, a remota possibilidade de perda de algumas marcas consideradas estratégicas para a Companhia, o que poderá acarretar perda substancial do ativo da empresa. Há, ainda, a possibilidade de a Companhia sofrer demandas judiciais nas esferas penal e cível, por uso indevido de marca, em caso de violação de direitos de terceiros.
Marcas	Registro nº 908823738, para a marca nominativa “MADERO”, na classe NCL(10) 43	Válido até 31/07/2028	No âmbito judicial, os registros de marcas já concedidos podem ser contestados por terceiros, através de processo de nulidade, na hipótese de (i) a marca não estar sendo utilizada tal e qual concedida; (ii) a marca não estar sendo utilizada para assinalar todos os produtos ou serviços contidos no certificado de registro; (iii) o registro ter sido concedido em desacordo com a Lei 9.279/96, ou (iv) por requerimento de caducidade parcial ou total, caso a marca esteja sendo utilizada de forma adversa da autorizada. Há, ainda, a possibilidade de o titular sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de direitos de terceiros o que pode acarretar na impossibilidade de usar a marca na condução de suas atividades. A manutenção dos registros de marcas é realizada pelo pagamento periódico de contribuições ao INPI, de forma que o pagamento das devidas taxas é imprescindível para evitar a extinção dos registros.	A eventual perda dos direitos sobre as marcas registradas acarretaria o fim do direito de uso exclusivo sobre as mesmas e a Companhia enfrentaria dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes, inclusive para identificar produtos ou serviços concorrentes. A Companhia acredita que não perderá os direitos sobre suas atuais marcas, no entanto, existe, a remota possibilidade de perda de algumas marcas consideradas estratégicas para a Companhia, o que poderá acarretar perda substancial do ativo da empresa. Há, ainda, a possibilidade de a Companhia sofrer demandas judiciais nas esferas penal e cível, por uso indevido de marca, em caso de violação de direitos de terceiros.

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Marcas	Registro nº 915828340, para a marca nominativa "JERONIMO DURSKI", na classe NCL(11) 43	Válido até 28/01/2030	No âmbito judicial, os registros de marcas já concedidos podem ser contestados por terceiros, através de processo de nulidade, na hipótese de (i) a marca não estar sendo utilizada tal e qual concedida; (ii) a marca não estar sendo utilizada para assinalar todos os produtos ou serviços contidos no certificado de registro; (iii) o registro ter sido concedido em desacordo com a Lei 9.279/96, ou (iv) por requerimento de caducidade parcial ou total, caso a marca esteja sendo utilizada de forma adversa da autorizada. Há, ainda, a possibilidade de o titular sofrer demandas judiciais na esfera penal e cível, por uso indevido de direitos de terceiros o que pode acarretar na impossibilidade de usar a marca na condução de suas atividades. A manutenção dos registros de marcas é realizada pelo pagamento periódico de contribuições ao INPI, de forma que o pagamento das devidas taxas é imprescindível para evitar a extinção dos registros.	A eventual perda dos direitos sobre as marcas registradas acarretaria o fim do direito de uso exclusivo sobre as mesmas e a Companhia enfrentaria dificuldades para impedir terceiros de utilizar marcas idênticas ou semelhantes, inclusive para identificar produtos ou serviços concorrentes. A Companhia acredita que não perderá os direitos sobre suas atuais marcas, no entanto, existe, a remota possibilidade de perda de algumas marcas consideradas estratégicas para a Companhia, o que poderá acarretar perda substancial do ativo da empresa. Há, ainda, a possibilidade de a Companhia sofrer demandas judiciais nas esferas penal e cível, por uso indevido de marca, em caso de violação de direitos de terceiros.
Marcas	Pedido de registro nº 920782582, para a marca nominativa "ECO PARADA MADERO", na classe NCL(11) 43	Aguardando concessão	Não aplicável, pois a Companhia ainda não detém o registro da marca. Trata-se de prazo para que a Companhia realize pagamento da concessão garantida pelo INPI. Caso a Companhia deixe de pagar a taxa de concessão, o pedido de registro da marca será arquivado. De acordo com a legislação brasileira, o uso exclusivo de uma marca para distinguir produtos ou serviços em todo o território nacional, com a prerrogativa de impedir quaisquer terceiros não autorizados de utiliza-la, somente é assegurado ao titular do registro validamente concedido pelo INPI. Contudo, de acordo com a LPI, a Companhia tem direito sobre a precedência de registro sobre outras marcas idênticas ou semelhantes e ainda tem assegurado o direito de zelar pela integridade material e reputação da marca, mesmo antes de concedido o registro pelo INPI.	Não aplicável, pois trata-se de prazo para que a Companhia realize pagamento da concessão garantida pelo INPI e a Companhia tem mera expectativa de direito.
Marcas	Pedido de registro nº 921145128, para a marca mista "ECO PARADA MADERO", na classe NCL(11) 43	Aguardando deferimento	Não aplicável, pois a Companhia ainda não detém o registro da marca Trata-se de período no qual a Companhia aguarda análise de recurso, pelo INPI, contra o indeferimento de registro de marca. De acordo com a legislação brasileira, o uso exclusivo de uma marca para distinguir produtos ou serviços em todo o território nacional, com a prerrogativa de impedir quaisquer terceiros não autorizados de utiliza-la, somente é assegurado ao titular do registro validamente concedido pelo INPI. Contudo, de acordo com a LPI, a Companhia tem direito sobre a precedência de registro sobre outras marcas idênticas ou semelhantes e ainda tem assegurado o direito de zelar pela integridade material e reputação da marca, mesmo antes de concedido o registro pelo INPI.	Não aplicável, pois trata-se período no qual a Companhia detém mera expectativa de direito e deve aguardar decisão do INPI sobre o recurso apresentado contra a decisão de indeferimento e a Companhia tem mera expectativa de direito.

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Marcas	Pedido de registro nº 921145357, para a marca mista "ECO PARADA MADERO", na classe NCL(11) 43	Aguardando deferimento	Não aplicável, pois a Companhia ainda não detém o registro da marca Trata-se de período no qual a Companhia aguarda análise de recurso, pelo INPI, contra o indeferimento de registro de marca. De acordo com a legislação brasileira, o uso exclusivo de uma marca para distinguir produtos ou serviços em todo o território nacional, com a prerrogativa de impedir quaisquer terceiros não autorizados de utiliza-la, somente é assegurado ao titular do registro validamente concedido pelo INPI. Contudo, de acordo com a LPI, a Companhia tem direito sobre a precedência de registro sobre outras marcas idênticas ou semelhantes e ainda tem assegurado o direito de zelar pela integridade material e reputação da marca, mesmo antes de concedido o registro pelo INPI.	Não aplicável, pois trata-se período no qual a Companhia detém mera expectativa de direito e deve aguardar decisão do INPI sobre o recurso apresentado contra a decisão de indeferimento e a Companhia tem mera expectativa de direito.
Marcas	Pedido de registro nº 921281340, para a marca mista "MADERO CHICKEN", na classe NCL(11) 43	Aguardando deferimento	Não aplicável, pois a Companhia ainda não detém o registro da marca Trata-se de período no qual a Companhia aguarda análise de recurso, pelo INPI, contra o indeferimento de registro de marca. De acordo com a legislação brasileira, o uso exclusivo de uma marca para distinguir produtos ou serviços em todo o território nacional, com a prerrogativa de impedir quaisquer terceiros não autorizados de utiliza-la, somente é assegurado ao titular do registro validamente concedido pelo INPI. Contudo, de acordo com a LPI, a Companhia tem direito sobre a precedência de registro sobre outras marcas idênticas ou semelhantes e ainda tem assegurado o direito de zelar pela integridade material e reputação da marca, mesmo antes de concedido o registro pelo INPI.	Não aplicável, pois trata-se período no qual a Companhia detém mera expectativa de direito e deve aguardar decisão do INPI sobre o recurso apresentado contra a decisão de indeferimento e a Companhia tem mera expectativa de direito.
Nome de domínio na internet	restaurantemadero.com.br	Válido até 06/10/2025	A perda de direitos sobre domínios pode ter sua origem por: (i) ausência de pagamento da taxa de manutenção do domínio (ou outras que vierem a ser instituídas); (ii) verificação, no ato do registro ou posteriormente, da utilização de CNPJ, CPF, razão social ou nome falso, inválido, incorreto ou desatualizado; (iii) não atendimento, em tempo hábil, da apresentação de documentos exigidos; (iv) pedido de registro formulado por um detentor de pedido de marca ou marca registrada relacionada ao referido domínio, com direito de preferência ao antigo titular do domínio em caso de disputa entre detentores de pedidos de marcas ou marcas registradas de classes diferentes; (v) expressa solicitação do próprio titular e/ou (vi) por ordem judicial ou extrajudicial (autoridade competente), em razão de disputas sob as quais restou comprovada a ausência do direito sob tal registro.	Na hipótese de perda (seja qual for o caso) dos direitos sobre um ou mais domínios atualmente pertencentes à Companhia e/ou suas controladas, seria viabilizado o uso de tais domínios por terceiros, inclusive no mesmo segmento de mercado. Além disto, na hipótese de perda ou ausência destes domínios, a depender da relevância e/ou gravidade, seria necessário desenvolver e utilizar outro(s) domínio(s) para condução das atividades da Companhia e de suas controladas, tendo em vista que seus serviços necessitam de canais de atendimento digitais. A perda destes direitos de uso de domínios de internet também pode causar prejuízos à imagem e reputação da Companhia e de suas controladas, sendo certo que não é possível quantificar o impacto.

711

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

Tipo de ativo	Descrição do ativo	Duração	Eventos que podem causar a perda dos direitos	Consequência da perda dos direitos
Nome de domínio na internet	Jerônimoburger.com.br	Válido até 13/01/2028	A perda de direitos sobre domínios pode ter sua origem por: (i) ausência de pagamento da taxa de manutenção do domínio (ou outras que vierem a ser instituídas); (ii) verificação, no ato do registro ou posteriormente, da utilização de CNPJ, CPF, razão social ou nome falso, inválido, incorreto ou desatualizado; (iii) não atendimento, em tempo hábil, da apresentação de documentos exigidos; (iv) pedido de registro formulado por um detentor de pedido de marca ou marca registrada relacionada ao referido domínio, com direito de preferência ao antigo titular do domínio em caso de disputa entre detentores de pedidos de marcas ou marcas registradas de classes diferentes; (v) expressa solicitação do próprio titular e/ou (vi) por ordem judicial ou extrajudicial (autoridade competente), em razão de disputas sob as quais restou comprovada a ausência do direito sob tal registro.	Na hipótese de perda (seja qual for o caso) dos direitos sobre um ou mais domínios atualmente pertencentes à Companhia e/ou suas controladas, seria viabilizado o uso de tais domínios por terceiros, inclusive no mesmo segmento de mercado. Além disto, na hipótese de perda ou ausência destes domínios, a depender da relevância e/ou gravidade, seria necessário desenvolver e utilizar outro(s) domínio(s) para condução das atividades da Companhia e de suas controladas, tendo em vista que seus serviços necessitam de canais de atendimento digitais. A perda destes direitos de uso de domínios de internet também pode causar prejuízos à imagem e reputação da Companhia e de suas controladas, sendo certo que não é possível quantificar o impacto.
Nome de domínio na internet	grupoMadero.com.br	Válido até 12/11/2028	A perda de direitos sobre domínios pode ter sua origem por: (i) ausência de pagamento da taxa de manutenção do domínio (ou outras que vierem a ser instituídas); (ii) verificação, no ato do registro ou posteriormente, da utilização de CNPJ, CPF, razão social ou nome falso, inválido, incorreto ou desatualizado; (iii) não atendimento, em tempo hábil, da apresentação de documentos exigidos; (iv) pedido de registro formulado por um detentor de pedido de marca ou marca registrada relacionada ao referido domínio, com direito de preferência ao antigo titular do domínio em caso de disputa entre detentores de pedidos de marcas ou marcas registradas de classes diferentes; (v) expressa solicitação do próprio titular e/ou (vi) por ordem judicial ou extrajudicial (autoridade competente), em razão de disputas sob as quais restou comprovada a ausência do direito sob tal registro.	Na hipótese de perda (seja qual for o caso) dos direitos sobre um ou mais domínios atualmente pertencentes à Companhia e/ou suas controladas, seria viabilizado o uso de tais domínios por terceiros, inclusive no mesmo segmento de mercado. Além disto, na hipótese de perda ou ausência destes domínios, a depender da relevância e/ou gravidade, seria necessário desenvolver e utilizar outro(s) domínio(s) para condução das atividades da Companhia e de suas controladas, tendo em vista que seus serviços necessitam de canais de atendimento digitais. A perda destes direitos de uso de domínios de internet também pode causar prejuízos à imagem e reputação da Companhia e de suas controladas, sendo certo que não é possível quantificar o impacto.

712

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

Denominação Social	CNPJ	Código CVM	Tipo sociedade	País sede	UF sede	Município sede	Descrição das atividades desenvolvidas	Participação do emisor (%)
Exercício social	**Valor contábil - variação %**	**Valor mercado - variação %**	**Montante de dividendos recebidos (Reais)**		**Data**	**Valor (Reais)**		
Madero Internacional Ltda	15.103.043/0001-70	-	Controlada	Brasil	PR	Curitiba	Participação no capital de outras sociedades como acionista ou quotista (holding), no exterior	99,990000
30/06/2021	-2383,000000	0,000000	0,00	**Valor mercado**				
31/12/2020	-1980,000000	0,000000	0,00	**Valor contábil**	30/06/2021	-2.383,00		
31/12/2019	1,000000	0,000000	0,00					
31/12/2018	-2990,000000	0,000000	0,00					

Razões para aquisição e manutenção de tal participação

A empresa Madero Internacional Ltda está sem atividade e deve ser encerrada nos próximos meses.

Mila Publicidade e Propaganda Ltda.	21.102.042/0001-03	-	Controlada	Brasil	PR	Curitiba	Agência de públicida de e Compra e aluguel de imóveis	99,990000
30/06/2021	2798,000000	0,000000	0,00	**Valor mercado**				
31/12/2020	2790,000000	0,000000	0,00	**Valor contábil**	30/06/2021	2.798,00		
31/12/2019	2591,000000	0,000000	0,00					
31/12/2018	1781,000000	0,000000	0,00					

Razões para aquisição e manutenção de tal participação

A Empresa Mila Publicidade e Progaganda Ltda foi uma empresa criada pela Cia. para ser fiadora em nossos contratos de locação de restaurantes e/ou moradias.

713

9.2 - Outras Informações Relevantes

9.2 - Outras informações relevantes

Entendemos que nossos principais ativos relevantes são ativos imobilizados, imóveis nos quais nossas lojas estão localizadas. Ao invés de descrever extensa lista dos nossos ativos imobilizados, entendemos ser mais útil aos nossos acionistas e ao mercado em geral, as informações incluídas neste item 9.2.

Descrição do bem do ativo imobilizado	País de localização	UF de localização	Município de localização	Tipo de propriedade
TERRENOS – COZINHA CENTRAL	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
EDIFICAÇÕES – COZINHA CENTRAL	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS – COZINHA CENTRAL	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
FROTA DE CAMINHÕES – LOGÍSTICA PRÓPRIA	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
ECO-PARADA MADERO	Brasil	São Paulo	Araçariguama	Própria
INSTALAÇÕES DOS RESTAURANTES MADERO CONTAINER	Brasil	Diversos	Diversos	Própria
INSTALAÇÕES DOS RESTAURANTES MADERO STH	Brasil	Diversos	Diversos	Própria
INSTALAÇÕES DOS RESTAURANTES JERONIMO	Brasil	Diversos	Diversos	Própria
INSTALAÇÃO ESCRITÓRIO CENTRAL	Brasil	Paraná	Curitiba	Própria
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DOS RESTAURANTES	Brasil	Diversos	Diversos	Própria
FROTA DE VEÍCULOS LEVES	Brasil	Diversos	Diversos	Própria
TERRENOS – COZINHA CENTRAL	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
EDIFICAÇÕES – COZINHA CENTRAL	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS – COZINHA CENTRAL	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
FROTA DE CAMINHÕES – LOGÍSTICA PRÓPRIA	Brasil	Paraná	Ponta Grossa	Própria
ECO-PARADA MADERO	Brasil	São Paulo	Araçariguama	Própria

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

10.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

(a) Condições Financeiras e Patrimoniais Gerais

São apresentadas abaixo as principais informações financeiras da Companhia em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 e em 30 de junho de 2021 e 2020.

	Período de seis meses findos em 30 de junho de		Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
Em milhares de reais, exceto %	2021	2020	2020	2019	2018
Receita líquida					
Madero	321.123	256.922	586.088	751.294	674.168
Jeronimo	114.914	63.270	159.328	93.560	23.674
Outros	32.579	20.435	50.433	44.082	32.002
Receita líquida Total	**468.617**	**340.626**	**795.849**	**888.936**	**729.844**
EBITDA(1)					
Madero	91.479	64.300	175.567	308.912	216.624
Jeronimo	17.279	8.461	23.118	29.612	4.361
Outros	8.335	(3.805)	12.757	29.124	42.113
Não alocado	(70.795)	(80.283)	(168.038)	(240.530)	(173.831)
EBITDA(1)	**46.298**	**(11.327)**	**43.404**	**127.118**	**89.267**
(+) Perda (Ganho) na venda de imobilizado(2)	(77)	11.617	14.181	9.102	1.912
(+) Despesas pré-operacionais(3)	5.628	7.109	17.465	27.048	27.283
(+) (Receita) Diferida(4)	(477)	(477)	(954)	(947)	(921)
(+) Distribuição para partes relacionadas(5)	-	-	-	78.629	54.477
(+) Despesas com Plano de compensação baseado em ações(6)	3.097	3.696	7.373	30.664	13.662
(+) Custos com IPO e despesas relacionadas (7)	2.866	13.162	19.182	82	-
EBITDA Ajustado	**57.335**	**23.780**	**100.651**	**271.696**	**185.680**
(-) Ajuste IFRS16	(44.201)	(36.280)	(69.500)	(48.862)	-
EBITDA Ajustado ex-IFRS16	**13.134**	**(12.500)**	**31.151**	**222.834**	**185.680**
Margem EBITDA Ajustada ex-IFRS16(8)	**2,8%**	**-3,7%**	**3,9%**	**25,1%**	**25,4%**

(1) Corresponde ao EBITDA conforme demonstrado na seção 3.2 deste Formulário de Referência.
(2) Refere-se aos ganhos ou perdas na venda de ativos operacionais e perdas por fechamento ou realocação de restaurantes.
(3) Refere-se às despesas relacionadas com abertura de restaurantes, tais como despesas de marketing para inauguração, despesas com equipe de treinamento, equipe de inauguração e equipe de expansão, além de outras despesas relacionadas à inauguração.
(4) Refere-se à receita diferida de *Allowance* de shoppings, subvenção governamental proveniente de doação de terreno para a Cozinha Central e *Up front* de valores recebidos de fornecedores.
(5) Distribuição das subsidiárias do Grupo Madero aos Acionistas Não Controladores como benefício, todas as participações não controladoras são detidas por partes relacionadas
(6) Refere-se ao provisionamento de despesas com o plano de remuneração baseado em ações, que em 2019 também incluiu um benefício concedido aos beneficiários do plano no valor de R $ 18,3 milhões.
(7) Refere-se aos gastos relacionados à estruturação de oferta pública inicial de ações.
(8) Refere-se ao EBITDA Ajustado ex-IFRS dividido pela Receita Líquida.

No período de seis meses findos em 30 de junho de 2021, a Receita Líquida da Companhia aumentou em 37,6% em relação ao mesmo período de 2020, sendo que o Prejuízo Líquido acompanhou a mesma tendência, apresentando melhora de 53,9% no mesmo período. O aumento da Receita Líquida deveu-se ao fato de a Companhia ter se adaptado às mudanças decorrente dos desdobramentos da COVID-19 no setor que atua, aumentando a disponibilidade de entrega para todos os restaurantes nos quais é conveniente ter esse serviço, bem como adotando o modelo de *take-away,* em que o cliente faz o seu pedido e o retira fisicamente, sem necessidade de entrar no estabelecimento, consequentemente mudando o foco nos esforços de marketing da Companhia. Também influenciou essa tendência o fato de os restaurantes permaneceram fechados por um período menor se comparado aos mesmos meses de 2020, em razão dos desdobramentos da COVID-19, bem como pela base maior de restaurantes, em conjunto ao aumento de tráfego de clientes nos conceitos de Madero Container e Jeronimo que possibilitou a Companhia a adotar maiores preços médios praticados.

O EBITDA Ajustado ex-IFRS16 aumentou em 205,1% na comparação do período de seis meses findos em junho de 2021 versus o mesmo período de 2020, tendo registrado R$ 13,1 milhões, com margem EBITDA Ajustada ex-IFRS16 de 2,8%, 6,5 pontos percentuais melhor que 2020, porém bem abaixo do patamar de 25,0% observado em 2019, nível que a Companhia entende ser sustentável em um cenário normalizado, sem os efeitos da pandemia da COVID-19.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2020, a Companhia foi ainda mais impactada pelos efeitos adversos da pandemia da COVID-19, devido às iniciativas de *lockdown*, sendo que a Receita Líquida e o Prejuízo Líquido foram de R$795,8 milhões e -R$249,0 milhões, respectivamente, representando uma redução de 10,5% na Receita Líquida comparado ao exercício de 2019. No mesmo período, o EBITDA Ajustado ex-IFRS foi de R$31,1 milhões, representando uma redução de 86,0% na mesma comparação.

Em relação ao perfil do endividamento, nota-se que o índice de Dívida Líquida dividida pelo EBITDA Ajustado ex-IFRS16 foi de 16,1x, 20,9x, 1,1x e 2,7x em 30 de junho de 2021 e em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, respectivamente. O patamar elevado do endividamento em relação ao observado no ano de 2019, é reflexo da obtenção de empréstimos e financiamentos para suportar o plano de crescimento orgânico da Companhia, que, mesmo no período pandêmico continuou sua estratégia de expansão, abrindo mais 60 restaurantes entre 31 de dezembro de 2019 e 30 de junho de 2021, bem como para manter os recursos de caixa em nível saudável em meio ao cenário adverso da pandemia do Covid-19.

Em 30 de junho de 2021, a liquidez disponível da Companhia, considerando a geração de caixa adicional projetada para as operações nos próximos doze meses, mostra-se suficiente para pagar o total das obrigações de dívida até 30 de junho de 2022, antes ou na data de vencimento.

A administração avalia constantemente quaisquer condições ou eventos que poderiam levantar dúvidas sobra a capacidade da Companhia de honrar seus compromissos a partir de julho de 2022.

Em milhares de reais	**Em 30 de junho de 2021**	**Em 31 de dezembro de**		
		2020	2019	2018
Dívida Bruta	989.651	704.921	351.264	525.645
Dívida Líquida(1)	913.542	652.271	254.546	474.373
Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado ex-IFRS16²	16,1x	20,9x	1,1x	2,6x

(1) Corresponde à Dívida Líquida na forma indicada no item 3.2 deste Formulário de Referência.
(2) Considera o EBITDA Ajustado ex-IFRS dos últimos 12 meses

Em 30 de junho de 2021, o ativo circulante da Companhia era de R$212,3 milhões, inferior em R$337,4 milhões ao passivo circulante de R$549,7 milhões, representando um índice de liquidez corrente (índice que relaciona a liquidez de curto prazo da Companhia, calculado por meio da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante) de 0,4x.

Em 31 de dezembro de 2020, o ativo circulante da Companhia era de R$191,0 milhões, inferior em R$492,9 milhões ao passivo circulante de R$683,9 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 0,3x, comparativamente a 0,6x e 0,7x no mesmo período de 2019 e 2018, respectivamente.

A Companhia obteve êxito nas renegociações e alongamento de suas dívidas de curto prazo, bem como obteve dos bancos credores os *waivers* necessários para o alongamento dos prazos e os cumprimentos dos seus *covenants* sobre os empréstimos. Adicionalmente, a receita operacional líquida, apresentou sensível aumento em relação ao mesmo período do ano anterior, o que indica uma retomada das operações com o arrefecimento dos reflexos da pandemia do Covid 19.

b. Estrutura de Capital e possibilidade de resgate de ações ou quotas, indicando:

A Companhia acredita que a sua estrutura de capital em 30 de junho de 2021 e em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 era adequada para atender as demandas e necessidades das operações e continuar a execução do seu plano de crescimento, na proporção apresentada na tabela abaixo:

Em milhares de reais, exceto %	Em 30 junho de 2021	Em 31 de dezembro de		
		2020	2019	2018
Dívida Bruta	989.651	704.921	351.264	525.645
Dívida Líquida (A)	913.542	652.271	254.546	474.373
Patrimônio Líquido (B)	168.447	256.935	501.672	(176.682)
Capitalização total (A+B)	1.081.989	909.206	756.218	297.691
Percentual de capital de terceiros (A) / (A+B)	84,4%	71,7%	33,7%	159,4%

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Percentual de capital Próprio (B) / (A+B)	15,6%	28,3%	66,3%	-59,4%

Nota-se, portanto, que, apesar do aumento da dívida líquida de R$474,4 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$913,5 milhões em 30 de junho de 2021, a proporção de capital de terceiros em relação à capitalização total da Companhia foi reduzida significativamente.

c. Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

Conforme mencionado nos itens 10.1(a) e 10.1(b) acima e considerando a capacidade de geração de caixa operacional da Companhia e do acesso à captação de recursos de terceiros, os Diretores da Companhia acreditam que a Companhia tenha condições de honrar os compromissos financeiros assumidos até a data deste Formulário de Referência.

A Companhia possui cláusulas restritivas sobre empréstimos e financiamentos, que restringem a capacidade de tomada de decisões, podendo exigir vencimento antecipado ou refinanciamento de dívidas caso estas não sejam cumpridas, inclusive causando *cross-acceleration* dos contratos financeiros da Companhia.
Os requisitos de *covenants* que definem a relação entre dívida líquida e EBITDA Ajustado ex-IFRS16 podem sofrer alterações de acordo com o prazo do contrato.
A Companhia obteve *waiver* para todos os *covenants* previstos e que poderiam não ser cumpridos nos contratos de empréstimos e financiamentos em 30 de junho de 2021 e, entre os meses de junho e julho de 2021, renegociou e uniformizou os *covenants* dos empréstimos e financiamentos com os bancos BTG, Itaú, Bradesco e Banco do Brasil, conforme detalhado no item 10.1.(f) (iv).

d. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes utilizadas

As principais fontes de financiamento utilizadas para capital de giro e investimentos em ativos não-circulantes foram provenientes de: (i) geração de caixa das atividades operacionais da Companhia e (ii) empréstimos e financiamentos, debêntures e notas promissórias captados junto a instituições financeiras.
Conforme mencionado no item 10.1(c), a Companhia acredita que as fontes de financiamento junto a terceiros estão adequadas à sua capacidade de geração de caixa das atividades operacionais e do seu perfil de endividamento, atendendo às necessidades de capital de giro e investimentos em ativos não-circulantes, sempre preservando a capacidade de pagamento da Companhia.
Os empréstimos, financiamentos e debêntures em aberto em 30 de junho de 2021 e 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 estão detalhados no item 10.1(f) deste Formulário de Referência.

e. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

A principal fonte de recurso para as nossas necessidades de capital que a Companhia pretende utilizar no curso regular dos seus negócios é o caixa operacional.Com base em 30 de junho de 2021, a Companhia acredita que essas disponibilidades são suficientes para atender as necessidades regulares de capital pelos próximos 12 meses. No entanto, para continuar a expansão territorial pretendida, a Companhia poderá fazer uso de novas linhas de crédito e financiamento.

f. Níveis de endividamento e as características de tais dívidas, descrevendo ainda

Em 30 de junho de 2021, o saldo dos empréstimos, financiamentos e debêntures da Companhia era de R$989,7 milhões (comparativamente a R$704,9 milhões em 31 dezembro de 2020).
A dívida líquida é calculada pela soma dos empréstimos e financiamentos registrados no passivo circulante e não circulante deduzidos dos valores registrados como caixa e equivalente de caixa e aplicações financeiras, tendo sido de R$913,5 milhões em 30 de junho de 2021 (comparativamente a R$652,3 milhões em 31 dezembro de 2020), conforme apresentado no item 3.2 desse Formulário de Referência.
Em 30 de junho de 2021, os empréstimos e financiamentos da Companhia junto a instituições financeiras considerados relevantes pela Administração da Companhia estão demonstrados a seguir.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

i. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

A tabela abaixo demonstra a abertura dos empréstimos, financiamentos e debêntures da Companhia em 30 de junho de 2021:

Dívida	Modalidade	Juros Contrato	Saldo Devedor em 30/06/2021 (em R$ milhões)	Vencimento	Garantia
BANCO DO BRASIL	CCB	CDI + 5,5% a.a.	145,4	nov/23	Sim
BANCO DO BRASIL	CCB	CDI + 6,3% a.a.	97,0	fev/24	Sim
BTG PACTUAL	CCB	14,8% a.a.	54,7	jun/22	Sim
BTG PACTUAL	CCB	CDI + 5,0% a.a.	100,0	jul/2022[1]	Sim
BTG PACTUAL	CCB	14,0% a.a.	100,2	jul/2022[1]	Sim
BANCO ITAÚ	DEBÊNTURES	CDI+ 8,0% a.a.	157,0	jul/22	Sim
BANCO ITAÚ	NOTA PROMISSÓRIA	CDI+ 3,6% a.a.	79,4	jul/22	Sim
BANCO BRADESCO	CDCA	CDI + 3,0% a.a.	243,0	ago/24	Sim
FINANCIAMENTOS		11,3% a.a.	4,6	mar/24	Sim
Financiamento para compra de ativos		10,7% a.a.	7,0	jul/22	Sim
Outros		3,4% a.a.	1,3	jun/23	Sim
Total			**989,7**		

(1) A data informada reflete os prazos negociados em julho de 2021 e descrita como eventos subsequentes nas Demonstrações Financeiras de 30/06/2021 da Companhia e arquivadas no site da CVM.

Em agosto de 2019 e novembro de 2019, a Companhia obteve, respectivamente, R$ 100,0 milhões e R$ 50,0 milhões e R$ 90,0 milhões em linhas de crédito com o Banco Bradesco S.A., garantidas por recebíveis de 10% da dívida emitida. Sobre essa dívida incidia juros, principalmente, de CDI mais 1,35% ao ano. Em julho de 2020, foi revisada para CDI mais 3,00% ao ano, e em julho de 2021 foi revisada para CDI mais 8,0% ao ano, com vencimento de 60 meses e 35 meses de carência do principal. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x, e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão. A verificação do cumprimento desse *covenant* terá início a partir de março de 2022. Esta dívida prevê que quando a Companhia alcançar a relação de dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 de 2,5 vezes, a taxa de juros voltará a CDI mais 1,35% ao ano.

Em 4 de agosto de 2020, a Companhia obteve com o Banco BTG Pactual S.A. uma linha de crédito de R$ 100,0 milhões (cédula de crédito bancário, ou CCB), garantida por um investimento de 10% da dívida emitida pelo Banco BTG Pactual S.A. Sobre esta linha do crédito, incidem juros à taxa do CDI mais 5,0% ao ano com vencimento inicial de um ano. Em 7 de janeiro de 2021, o vencimento foi adiado para janeiro de 2022, e em julho de 2021, o vencimento foi novamente adiado para julho de 2022. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão. A verificação do cumprimento deste *covenant* terá início a partir de março de 2022.

Em 21 de setembro de 2020, a Companhia emitiu R$160,0 milhões em debêntures conforme instrução CVM476 junto ao Banco Itaú BBA, garantida por recebíveis no valor de 8% da dívida emitida pelo Banco Itaú BBA. Sobre esta linha do crédito, incidem juros à taxa do CDI mais 8,0% ao ano com vencimento inicial em janeiro de 2022. Em junho de 2021, o vencimento foi adiado para julho de 2022. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão. A verificação do cumprimento deste *covenant* terá início a partir de março de 2022.

Em 21 de dezembro de 2020, a Companhia emitiu R$80,0 milhões em notas promissórias conforme instrução CVM476 junto ao Banco Itaú BBA, garantida por recebíveis no valor de 8% da dívida emitida pelo Banco Itaú BBA. Sobre esta linha do crédito, incidem juros à taxa do CDI mais 3,6% ao ano com vencimento em julho de 2022. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão. A verificação do cumprimento deste *covenant* terá início a partir de março de 2022.

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia obteve linha de crédito de R$ 100,0 milhões (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual S.A., garantida por uma aplicação de 10% da

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

dívida em CDBs de emissão do Banco BTG Pactual S.A. Sobre essa linha de crédito incide juros de 1,10% ao mês e tem prazo de um ano. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão. A verificação do cumprimento desse *covenant* terá início a partir de março de 2022.

Em 7 de janeiro de 2021, a Companhia obteve com o Banco do Brasil S.A. linha de crédito de R$ 150,0 milhões (cédula de crédito bancário, ou CCB), garantida por aplicação financeira na proporção de 7,5% da dívida emitida. Essa linha de crédito tem juros de CDI mais 5,50% ao ano. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão. A verificação do cumprimento desse *covenant* terá início a partir de março de 2022, e tem prazo de 36 meses. Essa linha de crédito foi utilizada para quitar uma dívida de R$ 50,0 milhões contraída em abril de 2020.

Em março de 2021, a Companhia obteve com o Banco do Brasil S.A. linha de crédito de R$ 100,0 milhões (cédula de crédito bancário, ou CCB), garantida por aplicação financeira na proporção de 15% da dívida. Essa linha de crédito tem juros de CDI mais 6,33% ao ano. Essa linha de crédito prevê que a Companhia mantenha uma relação dívida financeira líquida/EBITDA Ajustado ex-IFRS16 inferior ou igual a 2,5x e dívida bruta de R$ 1,1 bilhão. A verificação do cumprimento desse *covenant* terá início a partir de março de 2022, e tem prazo de 36 meses.

Em abril de 2021, a Companhia firmou linha de crédito de R$ 54,0 milhões (cédula de crédito bancário, ou CCB) com o Banco BTG Pactual S.A., garantida por uma aplicação financeira de R$ 5,0 milhões emitido pelo Banco BTG Pactual S.A. Essa linha de crédito tem juros de 1,15% ao mês.

Para mais informações sobre os *covenants*, vide item 10.1. (f) (iv) abaixo.

ii. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras

Em 30 de junho de 2021, a Companhia não possuía outras operações de longo prazo com instituições financeiras, além daquelas referidas no item 10.1(f)(i) deste Formulário de Referência.

iii. Grau de subordinação entre as dívidas

Nenhuma das dívidas da Companhia existentes em 30 de junho de 2021 possuem cláusula específica de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre elas. O grau de subordinação entre as dívidas da Companhia é determinado de acordo com as disposições da legislação em vigor.

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 a alienação de controle societário

A Companhia é parte tomadora em contratos de empréstimos e financiamentos evidenciadas no item 10.1(f) acima e, portanto, no contexto de tais financiamentos, está obrigada à observância de determinadas obrigações e restrições, sob pena de vencimento antecipado das dívidas.

A Companhia possui cláusulas restritivas sobre empréstimos e financiamentos, que restringem a capacidade de tomada de decisões, podendo exigir vencimento antecipado ou refinanciamento de dívidas caso estas não sejam cumpridas, inclusive causando *cross-acceleration* dos contratos financeiros da Companhia.

Os requisitos de *covenants* que definem a relação entre dívida líquida e EBITDA Ajustado ex-IFRS16 podem sofrer alterações de acordo com o prazo do contrato.

A Companhia obteve *waiver* para todos os *covenants* previstos e que poderiam não ser cumpridos nos contratos de empréstimos e financiamentos em 30 de junho de 2021 e, entre junho e julho de 2021, renegociou e uniformizou os *covenants* dos empréstimos e financiamentos com os bancos BTG, Itaú, Bradesco e Banco do Brasil, conforme a seguir:

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

(i) A relação Dívida Líquida dividido pelo EBITDA Ajustado ex-IFRS16 deve ser menor ou igual a 2,5 vezes. O EBITDA Ajustado ex-IFRS16 para efeito da medição deste *covenant* para o ano de 2022, será o do último trimestre reportado na data de medição, anualizado;

(ii) O limite máximo do endividamento bruto bancário da Companhia será de R$ 1,1 bilhão.

A verificação do cumprimento deste *covenant* terá início a partir de 31 de março de 2022, inclusive.

g. Limites de utilização dos financiamentos já contratados

Na data deste Formulário de Referência a Companhia não dispunha de nenhum contrato de financiamento cujo desembolso não tenha sido realizado integralmente.

h. Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

Os quadros a seguir apresentam um sumário das informações financeiras e operacionais da Companhia para os períodos indicados. As informações a seguir devem ser lidas e analisadas em conjunto com as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia, com as informações financeiras trimestrais consolidadas da Companhia e com as respectivas notas explicativas, disponíveis no site da Companhia e no site da CVM (www.cvm.gov.br).

A seguir, são apresentados os valores relativos as demonstrações de resultado consolidado dos períodos findos em 30 de junho de 2021 e 2020 e dos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018.

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS PERÍODOS OS encerrados EM 30 DE JUNHO DE 2021 E 30 DE JUNHO DE 2020

(R$ mil, exceto %)	Período de seis meses encerrado em 30 de junho de 2021	AV	Período de seis meses encerrado em 30 de junho de 2020	AV	AH
Receita líquida	**468.616**	**100,0%**	**340.626**	**100,0%**	**37,6%**
Madero	321.123	68,5%	256.922	75,4%	**25,0%**
Jeronimo	114.914	24,5%	63.270	18,6%	81,6%
Outros	32.579	7,0%	20.435	6,0%	59,4%
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(158.247)	-33,8%	(120.419)	-35,4%	31,4%
Lucro bruto	**310.369**	**66,2%**	**220.207**	**64,6%**	**40,9%**
Receitas (despesas) operacionais	**(335.211)**	**-71,5%**	**(288.385)**	**-84,7%**	**16,2%**
Despesas com restaurantes e vendas	(275.975)	-58,9%	(219.557)	-64,5%	25,7%
Despesas gerais e administrativas	(62.649)	-13,4%	(59.681)	-17,5%	5,0%
Outras receitas (despesas), líquidas	3.413	0,7%	(9.147)	-2,7%	-137,3%
Lucro antes do resultado financeiro e tributos	**(24.842)**	**-5,3%**	**(68.178)**	**-20,0%**	**-63,6%**
Receitas financeiras	1.145	0,2%	1.886	0,6%	-39,3%
Despesas financeiras	(66.329)	-14,2%	(42.498)	-12,5%	56,1%
Resultado financeiro, líquido	**(65.184)**	**-13,9%**	**(40.612)**	**-11,9%**	**60,5%**
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	**(90.026)**	**-19,2%**	**(108.790)**	**-31,9%**	**17,2%**
Imposto de renda e contribuição social	–	–	(86.306)	-25,3%	–
Prejuízo líquido do período	**(90.026)**	**-19,2%**	**(195.096)**	**-57,3%**	**-53,9%**

Receita líquida e Receita Líquida por Segmento

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

A receita líquida da Companhia no período de seis meses encerrados em 30 de junho de 2021 aumentou R$128,0 milhões, ou 37,6%, em relação ao mesmo período de 2020. O aumento da Receita Líquida deveu-se ao fato de que os restaurantes permaneceram fechados por um período menor se comparado aos mesmos meses de 2020, em razão dos desdobramentos da COVID-19, bem como pela base maior de restaurantes e maiores preços médios praticados, na ordem de 12,7% entre estes períodos. A receita líquida do segmento Jeronimo apresentou aumento significativo, totalizando 81,6%, devido à expansão da marca e respectivo aumento na capilaridade do segmento. O expressivo aumento no segmento "outros" refere-se à primeira operação Ecoparada Madero, inaugurada no fim do ano de 2020.

No segmento Madero, a receita total no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021 foi de R$321,1 milhões, um aumento expressivo de R$64,2 milhões, ou 25,0%, de R$256,9 milhões em relação ao mesmo período de 2020. Esse aumento foi atribuído principalmente por conta da adoção do modelo de *take away* em que o cliente faz o seu pedido e o retira fisicamente, sem necessidade de entrar no estabelecimento, bem como aumentando a disponibilidade de entrega para a maioria da cadeia dos restaurantes deste segmento, e pelo crescimento orgânico no total de 10 restaurantes dentro do segmento Madero, também pelo aumento expressivo no ticket médio do segmento de 29,3%, aumentando de R$43,3 no período de seis meses findo em 30 de junho de 2020, para R$56,4 no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

No segmento Jeronimo, a receita total no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021 foi de R$114,9 milhões, aumentando R$51,6 milhões, ou 81,6%, de R$63,3 milhões no mesmo período de 2020. Esse aumento é consequência do crescimento orgânico dos restaurantes Jeronimo, que no primeiro semestre de 2021 teve um acréscimo de 62,2% de abertura de restaurantes, de 45 restaurantes em no primeiro semestre de 2020 para 73 restaurantes no primeiro semestre de 2021, e também devido a implementação do modelo de *take-away* e *delivery* bem como um aumento no ticket médio de 31,5%, partindo de R$22,0 milhões em no período de seis meses findo em 30 de junho de 2020 para R$28,9 milhões no primeiro semestre de 2021.

Custo dos produtos e mercadorias vendidos

O custo dos produtos e mercadorias vendidos da Companhia cresceu 31,4%, ou R$37,8 milhões, passando de R$120,4 milhões no período de seis meses findo em 30 de junho de 2020 para R$158,2 no mesmo período de 2021. Tal aumento se justifica em razão do maior fluxo de clientes nos nossos restaurantes e maior quantidade de produtos e refeições vendidas, assim como pelo crescimento substancial da operação e rede da Companhia, gerando maiores gastos com as matérias primas e insumos utilizados para produzir nossos produtos.

Despesas com restaurantes e vendas

As despesas com restaurantes e vendas da Companhia aumentaram R$56,4 milhões, ou 25,7%, passando de R$219,6 milhões no período de seis meses findo em 30 de junho de 2020 para R$276,0 milhões no mesmo período de 2021 em função do incremento na força das operações quando comparado ao mesmo período de 2020. Nesse período, a companhia registrou volume maior nas operações de *delivery*, gerando um aumento nas despesas. Apesar disso, no total houve diluição das despesas com restaurantes devido à captura de eficiências na gestão de funcionários dentro dos restaurantes. Como percentual da receita líquida, essas despesas passaram de 64,5% no primeiro semestre de 2020 para 58,9% no primeiro semestre de 2021.

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas mantiveram-se em linha com o período anterior, apresentando aumento de 5,0% em comparação com o período de 30 de junho de 2020. A companhia manteve a estrutura corporativa em comparação ao mesmo período do exercício anterior, como percentual da receita líquida, essas despesas passaram de 17,5% no primeiro semestre de 2020 para 13,4% no primeiro semestre de 2021.

Resultado financeiro líquido

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

O resultado financeiro líquido da Companhia variou negativamente em R$24,6 milhões, passando de uma despesa de R$40,6 milhões no período de seis meses findo em 30 de junho de 2020, para uma despesa de R$65,2 milhões no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, em função do aumento da linha de empréstimos e financiamentos entre os períodos além do aumento da taxa básica de juros.

Imposto sobre a renda e da contribuição social

Os impostos sobre a renda e contribuição social diminuíram R$86,3 milhões, passando de R$86,3 milhões no período de seis meses findo em 30 de junho de 2020, para R$0,0 no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021. A variação ocorreu devido as incertezas sobre a projeção de Lucro Tributável, a Companhia não contabilizou ativos diferidos de IR/CS. Em 2020 todo ativo diferido e constituído em 2019 foi estornado devido ao mesmo motivo. A pandemia trouxe incertezas sobre a expectativa de lucro tributável.

Prejuízo líquido do período

O prejuízo líquido da Companhia diminuiu R$105,1 milhões, passando de R$195,1 milhões no período de seis meses findo em junho de 2021, para R$90,0 milhões no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, em razão dos fatores acima expostos e dos desdobramentos da pandemia do Covid-19.

COMPARAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO RELATIVAS AO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 COMPARADAS ÀS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO RELATIVAS AO PERÍODO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(R$ mil, exceto %)	Exercício Social findo em 31 de dezembro de 2020	AV	Exercício Social findo em 31 de dezembro de 2019	AV	A H
Receita líquida	**795.849**	**100,0%**	**888.936**	**100,0%**	**-10,5%**
Madero	586.088	73,6%	751.294	84,5%	-22,0%
Jeronimo	159.328	20,0%	93.560	10,5%	70,3%
Outros	50.433	6,3%	44.082	5,0%	-14,4%
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(278.867)	-35,0%	(282.151)	-31,7%	-1,2%
Lucro bruto	**516.982**	**65,0%**	**606.785**	**68,3%**	**-14,8%**
Receitas (despesas) operacionais	**(604.642)**	**-76,0%**	**(586.655)**	**-66,0%**	**3,1%**
Despesas com restaurantes e vendas	(462.875)	-58,2%	(411.311)	-46,3%	12,5%
Despesas gerais e administrativas	(131.214)	-16,5%	(171.824)	-19,3%	-23,6%
Outras receitas (despesas), líquidas	(10.553)	-1,3%	(3.520)	-0,4%	199,8%
Lucro antes do resultado financeiro e receitas (despesas) financeiras	**(87.660)**	**-11,0%**	**20.130**	**2,3%**	**-535,5%**
Receitas financeiras	3.975	0,5%	4.951	0,6%	-19,7%
Despesas financeiras	(80.811)	-10,2%	(126.607)	-14,2%	-36,2%
Resultado Financeiro	**(76.836)**	**-9,7%**	**(121.655)**	**-13,7%**	**-36,8%**
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	**(164.496)**	**-20,7%**	**(101.525)**	**-11,4%**	**62,0%**
Imposto de renda e contribuição social	(84.495)	-10,6%	74.947	8,4%	-212,7%
Prejuízo líquido do exercício	**(248.990)**	**-31,3%**	**(26.578)**	**-3,0%**	**836,8%**

Receita Líquida e Receita Líquida por Segmento

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

A receita líquida da Companhia no exercício findo em 31 de dezembro de 2020 reduziu R$93,1 milhões, ou 10,5%, em relação ao mesmo período de 2019, passando de R$888,9 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para R$795,8 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2020. Essa redução reflete o fechamento dos restaurantes, em razão dos desdobramentos da COVID-19. Todos os segmentos foram impactados com as medidas restritivas impostas pelos governos.

No segmento Madero, a receita total em 2020 foi de R$586,1 milhões, uma redução de R$165,2 milhões, ou -22,0%, de R$751,3 milhões em 2019. Essa redução foi atribuída principalmente aos impactos decorrentes da COVID-19, que embora a Companhia tenha crescido organicamente no total de 8 restaurantes dentro do segmento Madero, a mesma sofreu um decréscimo significativo no tráfego, e teve também o impacto no ticket médio do segmento de -5,1%, reduzindo de R$53,3 em 2019, para R$50,6 em 2020.

No segmento Jeronimo, a receita total em 2020 foi de R$159,3 milhões, um aumento expressivo de R$65,8 milhões, ou 70,3%, de R$93,6 milhões em 2019. Esse aumento é consequência do crescimento orgânico dos restaurantes Jeronimo, que no ano de 2020 teve um acréscimo de 77% de abertura de restaurantes, de 35 restaurantes em 2019 para 63 restaurantes em 2020, e também devido a implementação do modelo de *take away*, e aumento do *delivery.* Este efeito foi parcialmente compensado pelo declínio de 11,7% no ticket médio, de R$27,2 em 2019 para R$24,0 em 2020.

Custo dos produtos e mercadorias vendidos

O custo dos produtos e mercadorias vendidos da Companhia reduziu 1,2%, ou R$3,3 milhões passando de R$282,2 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para R$278,9 milhões no mesmo período de 2020. Apesar dos menores volumes de vendas com o cenário adverso gerado pela pandemia, não houve variação correspondente nos custos dos produtos e mercadorias vendidos, os quais permaneceram estáveis devido a um aumento do valor de matéria prima, bem como pelos custos fixos, que não acompanham a redução da receita.

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas sofreram redução de R$40,6 milhões ou 23,6%, passando de R$ 171,8 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para R$ 131,2 milhões no mesmo período de 2020. Tal variação foi impactada por despesas não recorrentes em 2019 referentes aos pagamentos a partes relacionadas ocorridos naquele ano. Quando excluídas essas variações, o saldo das despesas gerais e administrativas observou um aumento, devido à implementação de uma estrutura de expansão capaz de suportar o plano de aberturas de restaurantes da Companhia.

Despesas com restaurantes e vendas

As despesas com restaurantes e vendas da Companhia aumentaram R$51,6 milhões ou 12,5%, passando de R$411,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2019 para R$462,9 milhões no mesmo período de 2020 em função do aumento de custos com delivery e mão de obra, somados ao aumento da depreciação contabilizada em decorrência dos novos restaurantes em operação.

Resultado financeiro líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia diminuiu em R$44,8 milhões, passando de uma despesa de R$121,7 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2019 para uma despesa de R$76,8 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2020 em função da renegociação de empréstimos e financiamentos, tendo em vista a entrada de recursos provenientes do aporte de capital feito pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, o que proporcionou o pagamento de dívidas mais caras e, consequentemente, a reestruturação da dívida bancária, captando linhas de crédito com taxas de juros menores.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Imposto sobre a renda e da contribuição social

Os impostos sobre a renda e contribuição social reduziram 212,7%, passando de um resultado de R$74,9 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2019 para uma despesa de R$84,5 milhões no mesmo período de 2020. A variação deve-se pela constituição de ativo diferido em 2019 e reversão do mesmo em 2020.

Prejuízo líquido do período

O prejuízo líquido da Companhia aumentou R$222,4 milhões, ou 836,8%, passando de R$26,6 milhões em dezembro de 2019 para R$249,0 milhões em 2020, em razão dos fatores acima expostos.

COMPARAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO RELATIVAS AO EXERCÍCIO SOCIAL FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 COMPARADAS ÀS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO RELATIVAS AO EXERCÍCIO SOCIAL FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018

(R$ mil, exceto %)	Exercício Social findo em 31 de dezembro de 2019	AV	Exercício Social findo em 31 de dezembro de 2018	AV	AH
Receita líquida	**888.936**	**100,0%**	**729.844**	**100,0%**	**21,8%**
Madero	751.294	84,5%	674.168	92,4%	**11,4%**
Jeronimo	93.560	10,5%	23.674	3,2%	**295,2%**
Outros	44.082	5,0%	32.002	4,4%	37,7%
Custo dos produtos e mercadorias vendidos	(282.151)	-31,7%	(228.294)	-31,3%	23,6%
Lucro bruto	**606.785**	**68,3%**	**501.550**	**68,7%**	**21,0%**
Receitas (despesas) operacionais	**(586.655)**	**-66,0%**	**(458.311)**	**-62,8%**	**28,0%**
Despesas com restaurantes e vendas	(411.311)	-46,3%	(330.239)	-45,2%	24,5%
Despesas gerais e administrativas	(171.824)	-19,3%	(129.160)	-17,7%	33,0%
Outras receitas (despesas), líquidas	(3.520)	-0,4%	1.088	0,1%	-423,5%
Lucro antes do resultado financeiro e tributos	**20.130**	**2,3%**	**43.239**	**5,9%**	**-53,4%**
Receitas financeiras	4.951	0,6%	1.273	0,2%	288,9%
Despesas financeiras	(126.607)	-14,2%	(131.729)	-18,0%	-3,9%
Resultado Financeiro	**(121.655)**	**-13,7%**	**(130.456)**	**-17,9%**	**-6,7%**
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	**(101.525)**	**-11,4%**	**(87.217)**	**-12,0%**	**16,4%**
Imposto de renda e contribuição social	74.947	8,4%	(21.970)	-3,0%	-441,1%
Prejuízo líquido do exercício	**(26.578)**	**-3,0%**	**(109.187)**	**-15,0%**	**-75,7%**

Receita Líquida e Receita Líquida por Segmento

A receita líquida em 2019 foi de R$888,9 milhões, um aumento de R$159,1 milhões, ou 21,8%, de R$729,8 milhões em 2018. Esse aumento foi atribuído principalmente a uma expansão orgânica dos restaurantes da Companhia nos segmentos em geral (o total de restaurantes aumentou 37% em 2019 face a 2018, de 138 para 189 restaurantes).

No segmento Madero, a receita líquida em 2019 foi de R$751,3 milhões, um aumento de R$77,1 milhões, ou 11,5%, de R$674,2 milhões em 2018. Esse aumento foi atribuído principalmente a:

- uma expansão orgânica dos restaurantes no segmento Madero, de 98 restaurantes em 2018 para 127 restaurantes em 2019; e

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

- um aumento no ticket médio nos restaurantes Madero de R$51,6 em 2018 para R$53,3 em 2019.

No segmento Jeronimo, a receita líquida em 2019 foi de R$93,6 milhões, um aumento de R$69,9 milhões, ou 295,2%, de R$23,7 milhões em 2018. Este aumento foi atribuído principalmente a uma expansão orgânica dos restaurantes no segmento Jeronimo, de 9 restaurantes em 2018 para 35 restaurantes em 2019, um aumento expressivo de 289%.

Custo dos produtos e mercadorias vendidos

O custo dos produtos e mercadorias vendidos da Companhia cresceu 23,6%, ou R$53,9 milhões, passando de R$228,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2018 para de R$282,2 milhões no mesmo período de 2019. Este aumento reflete o acompanhamento do crescimento da receita da Companhia.

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia aumentaram R$42,7 milhões, ou 33,0%, passando de R$129,2 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para R$171,8 no mesmo período de 2019, em função do aumento com despesas de pessoal na ordem de R$ 23,4 milhões, em decorrência da reestruturação do quadro de funcionários da companhia, inclusive impactado pelo fato de que após a reorganização societárias, os diretores que antes recebiam através de distribuição de dividendos de subsidiárias, passaram a receber pró-labore. Também contribuiu para esse efeito a distribuição de dividendos a partes relacionadas.

Despesas com restaurantes e vendas

As despesas com restaurantes e vendas da Companhia aumentaram R$81,1 milhões, ou 24,5%, passando de R$330,2 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para R$411,3 milhões no mesmo período de 2019, no mesmo período de 2019 em decorrência do aumento da escala operacional, junto com a necessidade de suportar um número maior de funcionários nos novos restaurantes.

Outras receitas (despesas)

As outras receitas (despesas), da Companhia diminuíram R$4,6 milhões, passando de uma receita de R$1,1 milhão, no exercício de 31 de dezembro de 2018 para uma despesa de R$3,5 milhões no mesmo período de 2019 em função principalmente de aumento no custo na alienação de ativo imobilizado.

Resultado financeiro líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia variou em R$8,8 milhões, passando de um resultado negativo de R$130,5 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para um resultado negativo de R$121,7 milhões no mesmo período de 2019, em função de custos financeiros menores do que incorridos no exercício de 2018, uma vez que o aumento de capital realizado pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia proporcionou o pagamento das dívidas mais elevadas.

Imposto sobre a renda e da contribuição social

Os impostos sobre a renda e contribuição social diminuíram R$96,9 milhões, passando de uma despesa de R$22,0 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para um ganho de R$74,9 milhões no mesmo período de 2019. Este aumento é atribuído substancialmente pela constituição de ativo diferido em 2019.

Prejuízo líquido do período

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

O prejuízo líquido da Companhia reduziu R$82,6 milhões, passando de R$109,2 milhões no exercício de 31 de dezembro de 2018 para R$26,6 milhões no mesmo período de 2019, em razão dos fatores acima expostos.

BALANÇOS PATRIMONIAIS

COMPARAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL DA COMPANHIA EM 30 DE JUNHO DE 2021 E 31 DE DEZEMBRO DE 2020

A tabela a seguir apresenta os componentes do balanço patrimonial consolidado em 30 de junho de 2021 e em 31 de dezembro de 2020.

(R$ mil. exceto %)	Em 30 de junho de 2021	AV	Em 31 de dezembro de 2020	AV	AH
Ativo					
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	12.592	0,6%	37.520	2,0%	-66,4%
Aplicações financeiras	63.517	3,0%	15.130	0,8%	319,8%
Contas a receber de clientes	52.118	2,5%	41.892	2,2%	24,4%
Estoques	66.051	3,1%	58.216	3,1%	13,5%
Impostos a recuperar	2.108	0,1%	19.626	1,0%	-89,3%
Outros ativos	15.951	0,8%	18.648	1,0%	-14,5%
Total do ativo circulante	**212.337**	**10,1%**	**191.032**	**10,1%**	**11,1%**
Não circulante					
Partes relacionadas	-	-	-	-	-
Outros ativos	690	0,0%	682	0,0%	1,2%
Investimentos	-	-	-	-	-
Ativos de direito de uso	572.213	27,3%	530.316	27,9%	7,9%
Imobilizado	1.247.163	59,4%	1.110.107	58,5%	12,3%
Intangível	66.637	3,2%	65.872	3,5%	2,7%
Total do ativo não circulante	**1.886.703**	**89,9%**	**1.706.977**	**89,9%**	**10,5%**
Total do ativo	**2.099.040**	**100,0%**	**1.897.999**	**100,0%**	**10,6%**

Em 30 de junho de 2021, o total do ativo da Companhia apresentou um crescimento de 10,6%, ou R$201,0 milhões, em relação a 31 de dezembro de 2020.

Ativo circulante

O ativo circulante da Companhia teve um aumento de R$21,3 milhões, passando de R$191,0 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R$212,3 milhões em 30 de junho de 2021. Esse aumento ocorreu principalmente devido as aplicações em CDB (Certificado de Depósito Bancário) no montante de R$ 54,0 milhões em 30 de junho de 2021 (R$ 10,1 milhões em 31 de dezembro de 2020). As aplicações em CDB estão vinculadas a cláusulas de garantias de contratos de empréstimos que determinam que a Companhia deve manter os valores aplicados nesta modalidade até a data do vencimento dos contratos. As aplicações financeiras são remuneradas com base na taxa CDI.

Ativo não circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou R$179,9 milhões, passando de R$1.707,0 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R$1.886,7 milhões em 30 de junho de 2021, devido principalmente ao aumento na rubrica de imobilizado da Companhia ocasionada pela abertura de novos restaurantes, bem como pelos investimentos em ampliação da capacidade da Cozinha Central.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

(R$ mil, exceto %)	Em 30 de junho de 2021	AV	Em 31 de dezembro de 2020	AV	AH
Passivo e patrimônio líquido					
Circulante					
Fornecedores	79.951	3,8%	138.775	7,3%	-42,4%
Empréstimos e financiamentos	255.009	12,1%	349.136	18,4%	-27,0%
Obrigações sociais	70.077	3,3%	60.241	3,2%	16,3%
Obrigações tributárias	24.539	1,2%	22.760	1,2%	7,8%
Receita diferida	4.361	0,2%	5.615	0,3%	-22,3%
Outras obrigações	39.987	1,9%	36.180	1,9%	10,5%
Passivos de arrendamento	75.098	3,6%	71.209	3,8%	5,5%
Total do passivo circulante	**549.722**	**26,2%**	**683.916**	**36,0%**	**-19,7%**
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	734.642	35,0%	355.785	18,7%	106,5%
Obrigações sociais	15.185	0,7%	16.036	0,8%	-5,3%
Obrigações tributárias	31.752	1,5%	36.400	1,9%	-12,8%
Receita diferida	35.101	1,7%	18.058	1,0%	94,4%
Provisão para contingências	8.341	0,4%	9.490	0,5%	-12,1%
Outras obrigações	7.425	0,4%	17.871	0,9%	-58,5%
Passivos de arrendamento	548.425	26,1%	503.508	26,5%	8,9%
Total do passivo não circulante	**1.380.871**	**65,8%**	**957.148**	**50,4%**	**44,3%**
Total do passivo	**1.930.593**	**91,9%**	**1.641.064**	**86,5%**	**17,6%**
Total do patrimônio líquido	**168.447**	**8,0%**	**256.935**	**13,5%**	**-34,4%**
Total do passivo e do patrimônio líquido	**2.099.040**	**100,0%**	**1.897.999**	**100,0%**	**10,6%**

Em 30 de junho de 2021 o total do passivo da Companhia apresentou um crescimento de 17,6% ou R$288,5 milhões, em relação a 31 de dezembro de 2020, conforme explicado abaixo.

Passivo circulante

O passivo circulante da Companhia diminuiu R$134,9 milhões, passando de R$683,9 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R$549,7 milhões em 30 de junho de 2021. Essa variação deu-se principalmente em decorrência da redução na rubrica de empréstimos e financiamentos alocados no passivo circulante da Companhia, em decorrência do alongamento de dívidas.

Passivo não circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou R$423,7, passando de R$957,1 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R$1.380,8 milhões em 30 de junho de 2021. Essa variação deu-se, principalmente, em função do alongamento de dívidas.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido da Companhia diminuiu R$88,5 milhões, passando de R$256,9 milhões em 31 de dezembro de 2020 para R$168,4 milhões em 30 de junho de 2021, principalmente em função dos resultados do período de seis meses, impactado significativamente pela segunda onda do Coronavírus no primeiro trimestre de 2021.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

COMPARAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL DA COMPANHIA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E 31 DE DEZEMBRO DE 2019

A tabela a seguir apresenta os componentes do balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019.

(R$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2020	AV	Em 31 de dezembro de 2019	AV	AH
Ativo					
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	37.520	2,0%	96.718	5,7%	-61,2%
Aplicações financeiras	15.130	0,8%	-	-	-
Contas a receber de clientes	41.892	2,2%	58.458	3,5%	-28,3%
Estoques	58.216	3,1%	41.883	2,5%	39,0%
Impostos a recuperar	19.626	1,0%	1.742	0,1%	1.0266,6%
Outros ativos	18.648	1,0%	11.362	0,7%	64,1%
Total do ativo circulante	**191.022**	**10,1%**	**210.163**	**12,5%**	**-9,1%**
Não circulante					
Partes relacionadas	-	-	-	-	-
Tributos diferidos	-	-	84.484	5,0%	-100,0%
Outros ativos	682	0,0%	1.227	0,1%	-44,4%
Investimentos	-	-	-	-	-
Ativos de direito de uso	530.316	27,9%	499.293	29,7%	6,2%
Imobilizado	1.110.107	58,5%	824.407	49,0%	34,7%
Intangível	65.872	3,5%	63.982	3,8%	3,0%
Total do ativo não circulante	**1.706.977**	**89,9%**	**1.473.393**	**87,5%**	**15,9%**
Total do ativo	**1.897.999**	**100,0%**	**1.683.556**	**100,0%**	**12,7%**

Em 31 de dezembro de 2020, o total do ativo da Companhia apresentou um crescimento de 12,7% ou R$214,4 milhões em relação a 31 de dezembro de 2019, conforme explicado abaixo.

Ativo circulante

O ativo circulante da Companhia teve uma diminuição de R$19,1 milhões, passando de R$210,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R$191,0 milhões em 31 de dezembro de 2020.

Essa redução ocorreu principalmente em virtude da redução da posição de caixa e equivalentes de caixa devido à necessidade de recursos para enfrentamento ao período de fechamento dos restaurantes. A posição de contas a receber também sofreu redução devido à redução do consumo nos restaurantes ocasionado também pela pandemia.

Ativo não circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou R$233,6 milhões, ou 15,9%, passando de R$1.473,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R$1.707,0 milhões em 31 de dezembro de 2020 em função do alto investimento na expansão da rede de restaurantes, realizado pela Companhia ao longo de 2020 e que impactou significativamente a rubrica de imobilizado. Também contribuíram para esses efeitos, os investimentos realizados na expansão da Cozinha Central.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

(R$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2020	AV	Em 31 de dezembro de 2019	AV	AH
Passivo e patrimônio líquido					
Circulante					
Fornecedores	138.775	7,3%	79.930	4,7%	73,6%
Empréstimos e financiamentos	349.136	18,4%	93.058	5,5%	275,2%
Obrigações sociais	60.241	3,2%	55.921	3,3%	7,7%
Obrigações tributárias	22.760	1,2%	35.136	2,1%	-35,2%
Receita diferida	5.615	0,3%	8.302	0,5%	-32,4%
Outras obrigações	36.180	1,9%	29.989	1,8%	20,6%
Passivos de arrendamento	71.209	3,8%	58.593	3,5%	21,5%

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Total do passivo circulante	**683.916**	**36,0%**	**360.929**	**21,4%**	**89,5%**
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	355.785	18,7%	258.206	15,3%	37,8%
Obrigações sociais	16.036	0,8%	17.619	1,0%	-9,0%
Obrigações tributárias	36.400	1,9%	41.886	2,5%	-13,1%
Receita diferida	18.058	1,0%	18.675	1,1%	-3,3%
Provisão para contingências	9.490	0,5%	8.041	0,5%	18,0%
Outras obrigações	17.871	0,9%	19.629	1,2%	-9,0%
Passivos de arrendamento	503.508	26,5%	456.899	27,1%	10,2%
Total do passivo não circulante	**957.148**	**50,4%**	**820.955**	**48,8%**	**16,6%**
Total do passivo	**1.641.064**	**86,5%**	**1.181.884**	**70,2%**	**38,9%**
Total do patrimônio líquido	**256.935**	**13,5%**	**501.672**	**29,8%**	**-48,8%**
Total do passivo e do patrimônio líquido	**1.897.999**	**100,0%**	**1.683.556**	**100,0%**	**12,7%**

Em 31 de dezembro de 2020 o total do passivo da Companhia apresentou um crescimento de 38,9%. ou R$459,2 milhões em relação a 31 de dezembro de 2019, conforme explicado abaixo.

Passivo circulante

O passivo circulante da Companhia aumentou 89,5%, ou R$323,0 milhões, passando de R$360,9 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R$683,9 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa variação deu-se em decorrência de novas captações de empréstimos e financiamentos com parcelas de amortização no curto prazo.

Passivo não circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou 16,6%, ou R$136,2 milhões, passando de R$820,9 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R$957,1 milhões em 31 de dezembro de 2020. Essa variação deu-se principalmente em decorrência das captações em empréstimos e financiamentos realizadas ao longo de 2020.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido da Companhia diminuiu 48,8%, passando de R$501,7 milhões em 31 de dezembro de 2019 para R$256,9 milhões em 31 de dezembro de 2020, representando uma diminuição de R$244,7 milhões, principalmente devido aos prejuízos acumulados da Companhia.

COMPARAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL DA COMPANHIA EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 E 31 DE DEZEMBRO DE 2018

A tabela a seguir apresenta os componentes do balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018.

(R$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV	Em 31 de dezembro de 2018	AV	AH
Ativo					
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	96.718	5,7%	48.772	7,6%	98,3%
Aplicações financeiras	-	-	2.500	0,4%	-
Contas a receber de clientes	58.458	3,5%	30.127	4,7%	94,0%
Estoques	41.883	2,5%	36.003	5,6%	16,3%
Impostos a recuperar	1.742	0,1%	284	0,0%	513,4%
Outros ativos	11.362	0,7%	13.384	2,1%	-15,1%
Total do ativo circulante	**210.163**	**12,5%**	**131.070**	**20,5%**	**60,3%**
Não circulante					
Partes relacionadas	-	-	-	-	-
Tributos diferidos	84.484	5,0%	-	-	-
Outros ativos	1.227	0,1%	991	0,2%	23,8%
Investimentos	-	-	-	-	-
Ativos de direito de uso	499.293	29,7%	-	-	-
Imobilizado	824.407	49,0%	463.845	72,6%	77,7%
Intangível	63.982	3,8%	42.632	6,7%	50,1%
Total do ativo não circulante	**1.473.393**	**87,5%**	**507.468**	**79,5%**	**190,3%**
Total do ativo	**1.683.556**	**100,0%**	**638.538**	**100,0%**	**163,7%**

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Em 31 de dezembro de 2019, o total do ativo da Companhia apresentou um crescimento de 163,7%, ou R$1.045,0 milhões, em relação a 31 de dezembro de 2018, conforme explicado abaixo.

Ativo circulante

O ativo circulante da Companhia teve um aumento de R$79,1 milhões, passando de R$131,1 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$210,2 milhões em 31 de dezembro de 2019 em virtude do aumento na posição de caixa e contas a receber de clientes.

Ativo não circulante

O ativo não circulante da Companhia aumentou R$965,9 milhões, ou 190,3%, passando de R$507,5 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$1.473,3 milhões em 31 de dezembro de 2019 em função, principalmente, da adoção da norma contábil IFRS 16, que ocasionou o registro inicial de R$305,2 milhões na rubrica de Ativos de direito de uso. Também contribuíram para esses efeitos, os investimentos realizados na expansão da Cozinha Central, bem como na expansão da rede de restaurantes.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

(R$ mil, exceto %)	Em 31 de dezembro de 2019	AV	Em 31 de dezembro de 2018	AV	AH
Passivo e patrimônio líquido					
Circulante					
Fornecedores	79.930	4,7%	61.505	9,6%	30,0%
Empréstimos e financiamentos	93.058	5,5%	24.644	3,9%	277,6%
Obrigações sociais	55.921	3,3%	42.265	6,6%	32,3%
Obrigações tributárias	35.136	2,1%	19.714	3,1%	78,2%
Receita diferida	8.302	0,5%	6.618	1,0%	25,4%
Outras obrigações	29.989	1,8%	26.300	4,1%	14,0%
Passivos de arrendamento	58.593	3,5%	-	-	0,0%
Total do passivo circulante	**360.929**	**21,4%**	**181.046**	**28,4%**	**99,4%**
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	258.206	15,3%	501.001	78,5%	-48,5%
Obrigações sociais	17.619	1,0%	22.644	3,5%	-22,2%
Obrigações tributárias	41.886	2,5%	51.802	8,1%	-19,1%
Receita diferida	18.675	1,1%	21.736	3,4%	-14,1%
Provisão para contingências	8.041	0,5%	-	-	0,0%
Outras obrigações	19.629	1,2%	8.609	1,3%	128,0%
Passivos de arrendamento	456.899	27,1%	28.378	4,4%	1.510,0%
Total do passivo não circulante	**820.955**	**48,8%**	**634.174**	**99,3%**	**29,5%**
Total do passivo	**1.181.884**	**70,2%**	**815.220**	**127,7%**	**45,0%**
Total do patrimônio líquido	**501.672**	**29,8%**	**(176.682)**	**-27,7%**	**383,9%**
Total do passivo e do patrimônio líquido	**1.683.556**	**100,0%**	**638.538**	**100,0%**	**163,7%**

Em 31 de dezembro de 2019 o total do passivo da Companhia apresentou um crescimento de 45,0%, ou R$366,7 milhões, em relação a 31 de dezembro de 2018.

Passivo circulante

O passivo circulante da Companhia aumentou 99,4%, ou R$179,9 milhões, passando de R$181,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$360,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação deu-se em decorrência das rubricas de fornecedores (aumento de R$18,4 milhões em relação a 2018) e empréstimos e financiamentos (aumento de R$68,4 milhões em relação a 2018). O aumento também se deve ao registro inicial da norma contábil IFRS 16, com impacto inicial de sua adoção no montante de R$347,0 milhões distribuídos entre passivo circulante e não circulante.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Passivo não circulante

O passivo não circulante da Companhia aumentou R$186,8 milhões, ou 29,5%, passando de R$634,2 milhões em 31 de dezembro de 2018 para R$820,9 milhões em 31 de dezembro de 2019. Essa variação deu-se, principalmente em função do registro inicial da norma contábil IFRS 16, com impacto inicial de sua adoção no montante de R$347,0 milhões distribuídos entre passivo circulante e não circulante.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido da Companhia aumentou R$678,3 milhões, passando de um valor negativo de R$176,7 milhões, ocasionado pelos resultados acumulados da Companhia, em 31 de dezembro de 2018 para R$501,7 milhões em 31 de dezembro de 2019. A variação refere-se, principalmente, ao aporte de capital realizado por Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, conforme Demonstrações Financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2019.

DEMONSTRAÇÕES DE FLUXO DE CAIXA

	Em 30 de junho de		Em 31 de dezembro de		
	2021	2020	2020	2019	2018
Caixa líquido (aplicado) gerado nas atividades operacionais	(83.307)	(79.327)	(58.100)	(91.847)	13.652
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	(212.540)	(127.021)	(359.382)	(393.641)	(174.743)
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento	270.919	255.433	358.286	533.434	202.789
Redução/Aumento em caixa e equivalentes de caixa	(24.928)	49.085	(59.196)	47.946	41.698

Caixa líquido (aplicado) gerado das atividades operacionais

No período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, o caixa líquido gerado nas atividades operacionais foi negativo de R$83,3 milhões, uma redução de R$4,0 milhões com relação ao caixa negativo de R$79,3 milhões do mesmo período de 2020, devido principalmente ao maior pagamento de juros.

Em 31 de dezembro de 2020, o caixa líquido geradas nas atividades operacionais foi negativo de R$58,1 milhões, um aumento de R$33,7 milhões quando comparado ao montante negativo de R$91,8 milhões do exercício anterior, devido ao plano de eficiência operacional empregado ao longo de 2020 para minimizar os impactos da pandemia do Covid-19.

Em 31 de dezembro de 2019, o caixa líquido gerado nas atividades operacionais foi negativo de R$91,8 milhões, uma diminuição de R$78,2 milhões comparado ao montante positivo de R$13,7 milhões do exercício anterior, devido à estratégia de expansão e fortalecimento da marca, com a construção e inauguração de novos restaurantes em diferentes estados.

Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos

No período findo em 30 de junho de 2021, o caixa líquido aplicado nas atividades de investimento foi de R$212,5 milhões, um aumento de R$85,5 milhões em relação a R$127,0 milhões investidos no período anterior, devido, substancialmente, às aquisições de imobilizado e investimentos financeiros do período.

Em 31 de dezembro de 2020, o caixa líquido aplicado nas atividades de investimento foi de R$359,4 milhões, uma redução de R$34,3 milhões quando comparado com o montante de R$393,6 milhões do exercício anterior, em decorrência da redução das aquisições de imobilizado em 2020 quando comparados com 2019.

10.1 - Condições Financeiras E Patrimoniais Gerais

Em 31 de dezembro de 2019, o caixa líquido aplicado nas atividades de investimento foi de R$393,6 milhões, um aumento de R$218,9 milhões comparado com R$174,7 milhões do exercício anterior devido à aquisição de imobilizado.

Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento

No período findo em 30 de junho de 2021, o caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento foi de R$270,9 milhões, um aumento de R$15,5 milhões comparado ao caixa utilizado de R$255,4 milhões do período anterior, reflexo das captações de empréstimos e financiamentos.

Em 31 de dezembro de 2020, o caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento foi de R$358,3 milhões, uma diminuição de R$175,1 milhões comparado com R$533,4 milhões do período anterior. A variação decorre, principalmente, do aumento de capital realizado por Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia que gerou um acréscimo de caixa em 2019. Ressalta-se também, aumentando a rubrica do período findo em dezembro de 2020, a emissão de debentures no montante de R$ 160,0 milhões.

Em 31 de dezembro de 2019, o caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento foi de R$533,4 milhões, um aumento de R$330,6 milhões comparado com R$202,8 milhões do período anterior devido, substancialmente ao aumento de capital realizado por Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia.

10.2 - Resultado Operacional E Financeiro

10.2 - Resultado operacional e financeiro

a. Resultados das operações do emissor, em especial:

i. Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

Entendemos que a base de sustentação das receitas da Companhia, consequentemente de suas operações, no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021 e nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 é composta, principalmente, de receitas de vendas de produtos de alimentação. A receita líquida da Companhia é diretamente afetada por inúmeros fatores, inclusive: (a) satisfação dos clientes com os serviços prestados pela Companhia; (b) competição com outras companhias do setor; (c) legislação relacionada ao setor de alimentação e restaurantes; e (d) efeitos macroeconômicos adversos, como o resultante da pandemia COVID-19.

ii. Fatores que afetam materialmente os resultados operacionais

Os resultados das operações da Companhia foram e continuarão a ser influenciadas pela estratégia de expansão territorial tanto orgânica quanto inorgânica e captura crescente de novos clientes. Sendo a estratégia bem-sucedida, os resultados operacionais serão impactados pelo aumento de vendas compensados parcialmente pelo aumento de custos e despesas operacionais para suportar a operação. Desde março de 2020, os resultados operacionais estão sendo impactados pelos efeitos adversos da pandemia COVID-19, que resultou no fechamento total dos restaurantes em alguns períodos de 2020 e 2021.

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

A receita da Companhia não é diretamente impactada por variações nos preços, taxas de câmbio e inflação. Não obstante, no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021 e nos três últimos exercícios sociais, com exceção do ano de 2020, que foi severamente impactado pela pandemia, a Companhia aumentou sua receita de vendas de serviços, seja pelo aumento da base de restaurantes instalada, pelo aumento do tráfego e pelo aumento dos preços médios praticados.

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

Nossos negócios são afetados pelas condições econômicas gerais no Brasil. Alterações nas taxas de juros de longo e curto prazo e taxa de desemprego poderão reduzir a disponibilidade de renda e poder de compra do nosso público alvo, afetando nossa capacidade de continuar crescendo. A inflação pode impactar o resultado operacional da Companhia em linhas como despesas, salários, contratos de aluguéis, que em sua maioria são reajustados anualmente por meio de índices como IGP-M e IPCA. Um aumento na taxa de inflação associado a condições econômicas adversas no Brasil pode afetar o resultado operacional da Companhia. Entretanto, a Companhia procura repassar, de tempos em tempos, o impacto da inflação aos preços médios praticados, de forma a mitigar esses efeitos.

Adicionalmente, a taxa de juros da economia tem influência nos nossos resultados. Um aumento na taxa de juros poderia desaquecer o mercado como um todo, afetando as nossas receitas com prestação de serviços. Por outro lado, uma redução nos juros básicos da economia estimularia o consumo e reduziria nossas despesas de intermediação financeiro e juros de empréstimos bancários.

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

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

Os diretores devem comentar os efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham a causar nas demonstrações financeiras do emissor e em seus resultados:

a. Introdução ou alienação de segmento operacional

Não houve nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, a introdução ou alienação de qualquer segmento operacional da Companhia que se caracterize como alienação ou introdução de unidade geradora de caixa.

b. Constituição aquisição ou alienação de participação societária

Todas as informações sobre constituição, aquisição ou alienação de participação societária envolvendo a Companhia e sociedades de seu grupo econômico já foram disponibilizadas no item 6.3 e 15.7 deste Formulário de Referência.

c. Eventos ou operações não usuais

Não houve, durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018, tampouco no período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, quaisquer eventos ou operações não usuais com relação à Companhia ou suas atividades que tenham causado ou se espera que venham causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da Companhia.

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

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

a. Mudanças significativas nas práticas contábeis

Adoção do IFRS16 emitida em janeiro de 2016 em substituição à versão anterior da referida norma (CPC 06 (R1), equivalente à norma internacional IAS 17), O CPC 06 (R2) estabelece os princípios para o reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação de operações de arrendamento mercantil e exige que os arrendatários contabilizem todos os arrendamentos conforme um único modelo de balanço patrimonial, similar à contabilização de arrendamentos financeiros nos moldes do CPC 06 (R1).

O Grupo aplicou o CPC 06(R2) /IFRS16 pela primeira vez em 1º de janeiro de 2019, utilizando a abordagem retrospectiva modificada e, portanto, as informações comparativas não foram reapresentadas e continuam a ser apresentadas conforme o CPC 06(R1) /IAS 17 e ICPC 03/IFRIC 4.

b. Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

A Companhia aplicou o CPC 06 (R2) / IFRS16 usando o método retrospectivo modificado de adoção, com a data de aplicação inicial de 1º de janeiro de 2019. A Companhia optou por utilizar o expediente prático de transição para não reavaliar se um contrato é ou contém um arrendamento em 1º de janeiro de 2019. Em vez disso, a Companhia aplicou a norma somente a contratos que foram previamente identificados como arrendamentos, aplicando-se a versão anterior da norma na data da aplicação inicial.

Além disso, a amortização dos ativos de direito de uso e o reconhecimento de custos de juros sobre a obrigação de arrendamento nas demonstrações do resultado substituíram os valores reconhecidos como despesas operacionais de locação de acordo com a norma de arrendamento vigente anteriormente. A classificação dos pagamentos de arrendamentos na demonstração dos fluxos de caixa também foi afetada pelos requisitos da nova norma de arrendamento.

Efeitos do IFRS 16 em 1º de janeiro de 2019

Ativo	
Em 31 de dezembro de 2018	-
(+) Adoção inicial - IFRS 16 / CPC 06 (R2)	347.047
(+) Adições (a)	182.443
(+) Remensuração (b)	3.744
(+) aquisição de subsidiárias	7.926
(-) Depreciação	(41.813)
Em 31 de dezembro de 2019	499.293

Passivo	
Em 31 de dezembro de 2018	-
(+) Adoção inicial - IFRS 16 / CPC 06 (R2)	347.047
(+) Adições (a)	182.443
(+) Remensuração (b)	3.744
(+) Encargos financeiros	23.248
(+) Aquisição de subsidiárias	7.892
(-) Pagamentos de arrendamento	(48.862)
Em 31 de dezembro de 2019	515.492
Passivo circulante	58.593
Passivo não circulante	456.899
	515.492

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

c. Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

Os relatórios dos auditores independentes sobre as informações financeiras intermediárias individuais consolidadas auditadas relativas ao período de seis meses findos em 30 de junho de 2021, e sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas dos últimos três exercícios sociais da Companhia foram emitidos sem ressalvas.

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

10.5 - Políticas contábeis críticas

As demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, da Companhia foram elaboradas com base em diversas bases de avaliação utilizadas nas estimativas contábeis. As estimativas contábeis envolvidas na preparação das demonstrações financeiras foram baseadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da Administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações financeiras.

Os Diretores da Companhia informam que mantém a prática da revisão de suas políticas contábeis e de avaliação de suas estimativas, em consonância com as principais práticas contábeis adotadas no Brasil, compreendendo as incluídas na legislação societária, nos pronunciamentos técnicos e orientações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, International Financial Reporting Standards ("IFRS"), e aprovada pela CVM.

Portanto, informam que a preparação das informações contábeis intermediárias e das demonstrações contábeis requer o uso de estimativas contábeis e também o exercício de julgamento por parte da Administração no processo de aplicação das políticas contábeis da Companhia. Estas estimativas são baseadas no melhor conhecimento existente em cada exercício e potenciais alterações nos fatos e circunstâncias podem conduzir a revisão das estimativas, pelo que os resultados reais futuros poderão divergir dos estimados.

As políticas contábeis são fundamentais para entender a posição financeira e os resultados das operações. A fim de oferecer uma compreensão de como a administração forma seus entendimentos, identificamos as seguintes políticas contábeis críticas:

Classificação de custos dos produtos e mercadorias vendidos e despesas com restaurantes e com vendas: A Companhia reconhece como custo dos produtos e mercadorias vendidas todos os custos relacionados a elaboração, manuseio e transporte dos produtos até os restaurantes e pontos de vendas, incluindo os custos com a unidade de produção "Cozinha Central". As despesas relacionadas ao atendimento de clientes, entrega (*delivery*) e demais custos dos restaurantes são reconhecidos em despesas com restaurantes e com vendas.

Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros: Uma perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou unidade geradora de caixa excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda ou o seu valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo. O cálculo do valor em uso é baseado no modelo de fluxo de caixa descontado. Os fluxos de caixa derivam do orçamento e não incluem atividades de reorganização com as quais a Companhia ainda não tenha se comprometido ou investimentos futuros significativos que melhorarão a base de ativos da unidade geradora de caixa objeto de teste. O valor recuperável é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como os recebimentos de caixa futuros esperados e à taxa de crescimento utilizada para fins de extrapolação.

Em cada data de reporte, o Grupo revisa os valores contábeis de seus ativos não financeiros para apurar se há indicação de perda ao valor recuperável. Caso ocorra alguma indicação, o valor recuperável do ativo é estimado, No caso do ágio, o valor recuperável é testado anualmente.

Para testes de redução ao valor recuperável, os ativos são agrupados em Unidades Geradoras de Caixa ("UGC"), ou seja, no menor grupo possível de ativos que gera entradas de caixa pelo seu uso contínuo, entradas essas que são em grande parte independentes das entradas de caixa de outros ativos ou UGCs. O ágio de combinações de negócios é alocado às UGCs ou grupos de UGCs que se espera que irão se beneficiar das sinergias da combinação.

O valor recuperável de um ativo ou UGC é o maior entre o seu valor em uso e o seu valor justo menos custos para vender. O valor em uso é baseado em fluxos de caixa futuros estimados, descontados a valor presente usando uma taxa de desconto antes dos impostos que reflita as avaliações atuais de mercado do valor do dinheiro no tempo e os riscos específicos do ativo ou da UGC.

10.5 - Políticas Contábeis Críticas

Uma perda por redução ao valor recuperável é reconhecida se o valor contábil do ativo ou UGC exceder o seu valor recuperável.

Perdas por redução ao valor recuperável são reconhecidas no resultado. Perdas reconhecidas referentes às UGCs são inicialmente alocadas para redução de qualquer ágio alocado a esta UGC (ou grupo de UGCs), e então para redução do valor contábil dos outros ativos da UGC (ou grupo de UGCs) de forma pro rata.

Uma perda por redução ao valor recuperável relacionada ao ágio não é revertida. Quanto aos demais ativos, as perdas por redução ao valor recuperável são revertidas somente na extensão em que o novo valor contábil do ativo não exceda o valor contábil que teria sido apurado, líquido de depreciação ou amortização, caso a perda de valor não tivesse sido reconhecida.

Provisões para contingências: A Companhia reconhece provisão para causas cíveis, tributárias trabalhistas. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos. As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

Pagamento baseado em ações: A estimativa do valor justo dos pagamentos baseados em ações requer a determinação do modelo de avaliação mais apropriado para a concessão de instrumentos patrimoniais, o que depende dos termos e condições da concessão. Isso também requer a determinação dos dados mais apropriados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção, eventos futuros, volatilidade e rendimento de dividendos e premissas correspondentes. As premissas e modelos utilizados para estimar o valor justo dos pagamentos baseados em ações estão divulgados na Demonstração Financeira. As despesas com essas transações são reconhecidas no resultado (despesas gerais e administrativas) durante o período em que o direito é adquirido (período no período). Quais as condições específicas para aquisição de direitos devem ser atendidas) contra a reserva para pagamentos baseados em ações, no patrimônio líquido.

Reconhecimento de Ativos Fiscais Diferidos: A provisão para imposto de renda e contribuição social está baseada no regime de lucro do período. O imposto de renda e a contribuição social diferidos são reconhecidos sobre as diferenças temporárias no final de cada período entre os saldos de ativos e passivos reconhecidos nas demonstrações financeiras intermediárias e as bases fiscais correspondentes utilizadas para apurar o lucro tributável, incluindo o saldo de prejuízos fiscais, quando aplicável.

A recuperação do saldo dos ativos fiscais diferidos é revisada a cada período de relatório e quando não é mais provável que lucros tributáveis futuros estarão disponíveis para permitir a recuperação de todo ou parte do ativo. A avaliação da administração está amparada em estudos técnicos de viabilidade, que evidenciam as projeções de lucros tributáveis futuros, permitindo uma estimativa de recuperação de crédito em um período não superior a 10 anos. Além disso, a estimativa de realização do imposto de renda e contribuição social diferidos envolve as incertezas das demais estimativas.

10.6 - Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

10.6 - Os diretores devem descrever os itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras do emissor. indicando:

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

Não há arrendamentos mercantis operacionais, ativos ou passivos, não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

ii. Carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos

Não há carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a Companhia mantenha riscos e responsabilidades não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

iii. Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços

Não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

iv. Contratos de construção não terminada

Não há contratos de construção não terminada não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

v. Contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos não evidenciados nos balanços patrimoniais da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

b. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não há outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

10.7 - Comentários Sobre Itens Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

10.7 - Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item10.6. os diretores devem comentar:

a. Como tais itens alteram ou poderão vir alterar as receitas. as despesas. o resultado operacional. as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor

Não aplicável, tendo em vista que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

b. Natureza e o propósito da operação

Não aplicável, tendo em vista que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

c. Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação

Não aplicável, tendo em vista que não há itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020 e ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2021.

10.8 - Plano de Negócios

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

a. Investimentos, incluindo:

i. Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento dos investimentos previstos

Os investimentos em andamento têm por objetivo assegurar o crescimento sustentável da Companhia e são alocados em (i) expansão orgânica, que foi e continuará sendo nossa principal avenida de crescimento, feita de forma seletiva, em regiões contínuas à operação atual; (ii) expansão da Cozinha Central visando o crescente aumento da rede de restaurantes; e (iii) investimento em infraestrutura e sistemas que garantam a qualidade do serviço e satisfação do cliente da Companhia.

No período de seis meses findo em 30 de junho de 2021, a Companhia fez investimentos no montante de R$212,8 milhões conforme aquisições de imobilizado e intangível destacadas no fluxo de caixa da Companhia para o período de seis meses findos em 30 de junho de 2021.

ii. Fontes de financiamento dos investimentos

Os investimentos da Companhia são financiados principalmente por (i) geração própria de caixa; e (ii) operações de financiamento via mercados de capitais e empréstimos com bancos comerciais com os quais a Companhia mantém relacionamento.

iii. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Na data deste Formulário de Referência, a Companhia não possui desinvestimentos em andamento ou previsto.

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, indicando:

Não aplicável.

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

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

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 10 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

11.1 - Projeções Divulgadas E Premissas

11.1 - Projeções divulgadas e premissas

Nos termos do artigo 20 a Instrução CVM 480, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa, desde que a Companhia não tenha divulgado projeções ou estimativas. Dessa forma, a Companhia optou por também não divulgar neste Formulário de Referência projeções de qualquer natureza (inclusive operacionais ou financeiras) relacionadas a ela ou às suas atividades e às de suas controladas.

11.2 - Acompanhamento E Alterações Das Projeções Divulgadas

11.2 - Acompanhamento e alterações das projeções divulgadas

Nos termos do artigo 20 a Instrução CVM 480, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa, desde que a Companhia não tenha divulgado projeções ou estimativas. Dessa forma, a Companhia optou por também não divulgar neste Formulário de Referência projeções de qualquer natureza (inclusive operacionais ou financeiras) relacionadas a ela ou às suas atividades e às de suas controladas.

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

12.1 - Descrição da estrutura administrativa

A administração da Companhia é exercida por um Conselho de Administração e uma Diretoria. Ainda, de modo a auxiliar os administradores e acionistas, a Companhia conta com um Comitê de Auditoria Estatutário. Além do Comitê de Auditoria Estatutário, outros comitês poderão ser instituídos pelo Conselho de Administração, quando necessário.

(a) atribuições do conselho de administração e dos órgãos e comitês permanentes que se reportam ao conselho de administração, indicando:

Conselho de Administração

Conforme previsto no nosso Estatuto Social, o Conselho de Administração será composto de, no mínimo, 9 e, no máximo, 11 membros efetivos, sendo um Presidente, um Vice-Presidente e os demais denominados conselheiros sem designação específica, todos pessoas naturais, acionistas ou não, eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 2 anos. Da totalidade dos membros eleitos para o Conselho de Administração, no mínimo, 2 ou 20%, o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes, devendo a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como conselheiros independentes ser deliberada na Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado como independente o Conselheiro eleito mediante faculdade prevista pelo artigo 141, §§ 4º e 5º da Lei das S.A., na hipótese de haver acionista controlador.

Os cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente não poderão ser cumulados pela mesma pessoa.

O Conselho de Administração tem a função primordial de orientação geral dos negócios, assim como de controlar e fiscalizar o seu desempenho, cumprindo-lhe, especialmente além de outras atribuições que lhe sejam conferidas por lei ou pelo Estatuto Social. O Estatuto Social estabelece as seguintes atribuições fixar a orientação geral dos negócios:

(i) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;

(ii) fiscalizar a gestão dos Diretores, examinar a qualquer tempo os livros e papéis da Companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;

(iii) convocar Assembleia Geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações;

(iv) manifestar-se sobre o relatório da administração, proposta de destinação do lucro líquido do exercício e as contas da Diretoria;

(v) escolher e destituir os auditores independentes, se houver, que deverão ser escolhidos dentre os auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários;

(vi) criação ou modificação de programas de participação nos lucros e distribuição de bônus para administradores e executivos da Companhia ou de suas sociedades controladas;

(vii) aumento do capital social até o limite do capital autorizado, na forma do Artigo 5º do Estatuto Social;

(viii) participação ou alienação de participação da Companhia em outras empresas, como acionista ou quotista, grupo de sociedades ou em qualquer outra forma de associação ou consórcio;

(ix) contratação de empréstimo, financiamento ou qualquer outra operação de crédito, incluindo cessão de créditos com ou sem coobrigação, mútuos concedidos por parceiros comerciais, bem como concessão de empréstimos em favor de terceiros, inclusive controladores, com exceção de suas sociedades controladas;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(x) contratação de contrato de locação, arrendamento, cessão de direitos e/ou usufruto de unidades operacionais (restaurantes, containers, entre outros) que contenha multa e/ou indenização em valor superior a 1,2 vezes o valor anual pago à contraparte;

(xi) prestação de garantias de qualquer natureza em favor de terceiros, inclusive seus controladores, conselheiros ou diretores, excetuando-se o disposto no parágrafo único do Artigo 28 do Estatuto Social;

(xii) oneração de seus ativos, marcas, patentes e participações societárias;

(xiii) aquisição ou venda de seus ativos, marcas e patentes;

(xiv) eleger e destituir os Diretores da Companhia, definir suas atribuições e fixar sua remuneração, dentro do limite global da remuneração da administração aprovado pela Assembleia Geral;

(xv) contratação de operações envolvendo qualquer espécie de contratos de derivativos;

(xvi) realização de aplicações financeiras que não sejam em operações de renda fixa em instituições financeiras de primeira linha ou em títulos do governo;

(xvii) alteração de domicílio bancário para recebimento dos valores objeto da cessão fiduciária de recebíveis;

(xviii) contratação de contratos de credenciamento ou afiliação junto a credenciadoras autorizadas a operar bandeiras de cartão de crédito ou alteração dos contratos de credenciamento já existentes;

(xix) contratação e abertura de novas contas garantia;

(xx) voto favorável à alteração dos contratos sociais de suas sociedades controladas;

(xxi) orientação de voto em sociedades controladas;

(xxii) entrar em qualquer nova linha de negócios, exceto conforme contemplado pelo plano de negócios ou orçamento anual, inclusive por meio da aquisição de participações societárias, ou todos ou substancialmente todos os ativos, de qualquer entidade envolvida nesses negócios que não seja relacionada ou auxiliar ao negócio;

(xxiii) iniciar ou encerrar qualquer linha de negócio relevante ou subconjunto do mesmo;

(xxiv) assinatura de contratos e transações com partes relacionadas, exceto as transações celebradas no curso normal dos negócios da Companhia e das subsidiárias em termos normais de mercado e em um valor inferior a R$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) no total em uma base anual;

(xxv) qualquer investimento de capital (CAPEX) não previsto no orçamento anual ou que exceder o valor previsto no Orçamento anual por mais de 5% (cinco por cento) em qualquer exercício financeiro determinado;

(xxvi) celebrar qualquer acordo administrativo, judicial, extrajudicial ou consentimento decretado com qualquer autoridade governamental;

(xxvii) alterações relevantes nas políticas contábeis aplicáveis à elaboração das demonstrações financeiras, exceto conforme exigido pela legislação aplicável ou pelos auditores da Companhia;

(xxviii) qualquer alteração, modificação ou outra alteração no programa anticorrupção, na política anticorrupção ou em quaisquer outras políticas de conformidade da Companhia ou subsidiárias;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(xxix) celebração, alteração, renovação ou rescisão de qualquer contrato no qual a Companhia seja parte que exija gastos da Companhia superiores a R$10.000.000,00 (dez milhões de reais) por ano;

(xxx) definir como será repartida entre os Diretores a remuneração global aprovada em Assembleia Geral, sendo que no caso de acumulação de cargos a remuneração será para apenas 1 (um) cargo;

(xxxi) elaborar e divulgar parecer fundamentado sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações ("OPA") que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da OPA, contendo a manifestação, ao menos: (a) sobre a conveniência e a oportunidade da OPA quanto ao interesse da Companhia e do conjunto de seus acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (b) quanto aos planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (c) a respeito de alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado;

(xxxii) liquidação de qualquer reclamação em valor superior a R$10.000.000,00 (dez milhões de reais) em um único evento;

(xxxiii) autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no parágrafo 5º do artigo 5º deste Estatuto Social, fixando o número, o preço, o prazo de integralização e as condições de emissão das ações, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo mínimo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou mediante permuta por ações em oferta pública para aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;

(xxxiv) Dentro do limite do capital autorizado, conforme previsto no parágrafo 5º do artigo 5º deste Estatuto Social, (i) deliberar a emissão de bônus de subscrição e de debêntures conversíveis em ações; (ii) de acordo com o programa aprovado pela Assembleia Geral, deliberar a outorga de opção de compra de ações aos administradores, empregados e pessoas naturais prestadoras de serviços da Companhia ou de suas controladas, com exclusão do direito de preferência dos acionistas na outorga e no exercício das opções de compra; e (iii) aprovar aumento do capital social mediante a capitalização de lucros ou reservas, com ou sem bonificação em ações;

(xxxv) deliberar sobre a emissão de debêntures simples, e, sempre que respeitados os limites do capital autorizado, debêntures conversíveis em ações, podendo as debêntures, de qualquer das classes, ser de qualquer espécie ou garantia;

(xxxvi) deliberar sobre a emissão de notas promissórias comerciais privadas e/ou para oferta pública de distribuição;

(xxxvii) deliberar, por delegação da Assembleia Geral, quando da emissão pela Companhia de debêntures conversíveis em ações que ultrapassem o limite do capital autorizado, sobre (i) a época e as condições de vencimento, amortização ou resgate, (ii) a época e as condições para pagamento dos juros, da participação nos lucros e de prêmio de reembolso, se houver, e (iii) o modo de subscrição ou colocação, bem como a espécie das debêntures;

(xxxviii) aprovar seu próprio regimento interno e o regimento interno da Diretoria e de todos os Comitês;

(xxxix) aprovar as atribuições da auditoria interna e, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário, receber o reporte daquela área, avaliando, ao menos anualmente, se a sua estrutura e orçamento são suficientes ao desempenho de suas funções;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(xl) designar os membros do Comitê de Auditoria Estatutário e dos demais Comitês que vierem a ser instituídos pelo Conselho de Administração;

(xli) estruturar um processo e avaliação do Conselho de Administração, de seus Comitês e da Diretoria, a ser realizado ao menos uma vez durante a vigência do mandato da administração;

(xlii) aprovar o código de conduta da Companhia e as políticas corporativas relacionadas a (a) divulgação de informações e negociação de valores mobiliários; (b) gerenciamento de riscos; (c) transações com partes relacionadas e administração de conflitos de interesses; (d) remuneração de administradores; e (e) indicação de administradores;

(xliii) declarar dividendos intermediários e intercalares;

(xliv) apresentar à Assembleia Geral proposta de reforma do Estatuto Social;

(xlv) apresentar à Assembleia Geral proposta de dissolução, fusão, cisão e incorporação (inclusive de ações) da Companhia e de incorporação (inclusive de ações), pela Companhia, de outras sociedades, bem como autorizar a constituição, dissolução ou liquidação de subsidiárias;

(xlvi) deliberar sobre a negociação com ações de emissão da Companhia para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria e respectiva alienação, observados os dispositivos legais pertinentes; e

(xlvii) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pela Diretoria e pelos Comitês, bem como convocar os membros da Diretoria para reuniões em conjunto, sempre que achar necessário.

Diretoria. A Diretoria é o órgão executivo, competindo-lhe praticar todos os atos de gestão dos negócios sociais.

Nos termos do nosso Estatuto Social, a Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração com prazo de mandato unificado de 2 anos, será composta de no mínimo 5 e no máximo 9 membros, acionistas ou não, residentes no país, sendo 1 Diretor Presidente, 1 Diretor de Relações com Investidores, 1 Diretor Vice Presidente Financeiro, 1 Diretor Vice Presidente Operacional e os demais, se eleitos, sem designação específica, cujos poderes devem ser definidos pelo Conselho de Administração. Os cargos de Diretor Presidente, Diretor de Relações com Investidores, Diretor Vice Presidente Financeiro e Diretor Vice Presidente Operacional são de preenchimento obrigatório e os demais de preenchimento facultativo. Os Diretores poderão temporariamente acumular cargos.

Compete à Diretoria, como órgão colegiado, além das atribuições fixadas em lei e no acordo de acionistas:

(i) exercer as atribuições e os poderes que a Lei e o Estatuto Social lhe conferem para assegurar o andamento regular da Companhia;

(ii) zelar pelo cumprimento das deliberações tomadas nas Assembleias Gerais;

(iii) participar efetivamente dos negócios sociais, inclusive dos assuntos de ordem contábil, fiscal, legal e trabalhista;

(iv) organizar a direção e supervisionar a estrutura comercial e administrativa da Companhia;

(v) elaborar a proposta de orçamento anual e realizar sua implementação; e

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(vi) representar a Companhia em juízo e fora dele, ativa e passivamente, perante repartições públicas federais, estaduais e municipais, bem como autarquias, sociedades e demais entidades.

Conselho Fiscal. Poderemos ter um Conselho Fiscal, composto de 3 membros efetivos, e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos pela Assembleia Geral, observando-se o disposto no acordo de acionistas arquivado na sede social. Atualmente o Conselho Fiscal não está instalado e não possui regimento interno.

(i) se possuem regimento interno próprio, informando, em caso positivo, órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue esses regimentos, locais na rede mundial de computadores onde esses documentos podem ser consultados

O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria Estatutário possuem regimentos internos próprios, os quais foram devidamente aprovados em reunião do Conselho de Administração realizada em 30 de julho de 2021. Esses documentos podem ser consultados no *website* (www.ri.grupomadero.com.br), bem como fisicamente na sede da Companhia.

(ii) se o emissor possui comitê de auditoria estatutário, informando, caso positivo, suas principais atribuições, forma de funcionamento e se o mesmo atende aos requisitos da regulamentação emitida pela CVM a respeito do assunto

Comitê de Auditoria Estatutário

A Companhia possui um Comitê de Auditoria Estatutário, que atende plenamente os requisitos do Regulamento do Novo Mercado e parcialmente aos requisitos da regulamentação emitida pela CVM.

O Comitê de Auditoria Estatutário, órgão de assessoramento vinculado ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional, é composto por, no mínimo, 3 membros, dos quais:

(i) pelo menos 1 membro deverá ser Conselheiro Independente (conforme termo definido no Regulamento do Novo Mercado);

(ii) pelo menos 1 membro deverá ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, nos termos da regulamentação editada pela CVM que dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários e define os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes;

(iii) 1 dos membros poderá cumular as qualificações descritas nas alíneas (i) e (ii) acima; e

(iv) nenhum dos membros poderá ser controlador, nem diretor, ou subordinado de diretor, da Companhia, de seu acionista controlador, direto ou indireto, ou de sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum.

Compete ao Comitê de Auditoria Estatutário:

(i) opinar sobre a contratação ou destituição dos auditores independentes da Companhia;

(ii) avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras;

(iii) acompanhar as atividades da auditoria interna e da área de controles internos da Companhia;

(iv) avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(v) avaliar, monitorar, e recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações com partes relacionadas; e

(vi) possuir meios para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação.

(iii) de que forma o conselho de administração avalia o trabalho da auditoria independente, indicando se o emissor possui uma política de contratação de serviços de extra-auditoria com o auditor independente, e informando o órgão responsável pela aprovação da política, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

Embora a Companhia não possua uma política formalizada de contratação de serviços de extra auditoria com o auditor independente, nos últimos 3 exercícios sociais e no exercício social corrente, não contratamos serviços extra auditoria com nossos auditores independentes.

Vale citar que, nos termos do Estatuto Social, é responsabilidade do Conselho de Administração escolher e destituir nossos auditores independentes.

Além disto, o Comitê de Auditoria Estatutário, nos termos de seu Regimento Interno, é responsável por recomendar ao Conselho de Administração sobre a contratação e destituição dos auditores independentes, bem como por supervisionar suas atividades.

Adicionalmente, o Conselho de Administração, com apoio do Comitê de Auditoria Estatutário, deve assegurar-se de que os auditores independentes cumpram as regras profissionais de independência, incluindo a autonomia financeira do respectivo contrato de auditoria.

Para fins de avaliação do trabalho da auditoria independente, os auditores devem se reportar ao Conselho de Administração, informando quaisquer discussões havidas com os nossos colaboradores e a gestão sobre políticas contábeis críticas, mudança no escopo dos trabalhos, deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e tratamento contábeis alternativos, avaliação dos riscos e análise de possibilidade de fraudes. O Conselho de Administração pode convocar nossos auditores independentes e os de nossas sociedades controladas direta ou indiretamente para prestar os esclarecimentos que entender necessários. Ademais, o Comitê de Auditoria, que se reporta ao Conselho de Administração, supervisiona todas suas atividades dos auditores independentes e pode recomendar ao Conselho de Administração a substituição destes, caso entenda que a prestação dos serviços não está satisfatória.

(b) em relação aos membros da diretoria estatutária, suas atribuições e poderes individuais, indicando se a diretoria possui regimento interno próprio, e informando, em caso positivo, órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o regimento, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

Na data deste Formulário de Referência, nossa Diretoria não possui regimento interno próprio.

De toda forma, nossa Diretoria possui todos os poderes para praticar os atos necessários ao funcionamento regular dos nossos negócios, observadas as alçadas da Diretoria fixadas pelo Conselho de Administração o Estatuto Social, os acordos de acionistas arquivado na sede social e as competências dos demais órgãos societários.

Compete privativamente, salvo disposição do acordo de acionistas arquivado na sede social:

I. Ao Diretor Presidente individualmente e, na sua ausência, ao Diretor Vice Presidente Financeiro:

(i) representar a Companhia em juízo e fora dele, nas relações com terceiros, com o Governo da União, dos Estados e dos Municípios e das Autarquias;

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(ii) convocar e presidir as Reuniões da Diretoria, a se realizarem na sede social, na sede de agências, de sucursais ou em qualquer outro local previamente designado;

(iii) dirigir os negócios da Companhia e fixar as normas gerais a serem observadas pela Diretoria;

(iv) executar e dar provimento à política administrativa e operacional da Companhia, traçadas pela Assembleia Geral de Acionistas;

(v) organizar os serviços da Companhia, prover seus cargos e funções e distribuir os respectivos honorários fixados pela Assembleia Geral;

(vi) elaborar, com os demais Diretores, o relatório anual;

(vii) designar Diretor que deve substituir, cumulativamente, outro Diretor em seu impedimento temporário;

(viii) nomear procuradores para representar a Companhia;

(ix) estabelecer os limites de alçada dos Diretores, fixando-lhes competência para deferir negócios, celebrar contratos e demais atos administrativos, de acordo com a política traçada pela Assembleia Geral de Acionistas;

(x) conceder licença aos membros da Diretoria;

(xi) cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, assim como as resoluções das Assembleias Gerais de Acionistas e Reuniões da Diretoria; e

(xii) presidir as Reuniões de Diretoria, usando o voto de qualidade quando houver empate nas deliberações.

II. Compete ao Diretor de Relações com Investidores: (i) prestar informações aos investidores, à CVM, às bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os nossos valores mobiliários, bem como manter atualizado o nosso registro em conformidade com a regulamentação aplicável da CVM e atender às demais exigências dessa regulamentação; (ii) representar-nos isoladamente perante a CVM, as bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os nossos valores mobiliários; e (iii) desempenhar as outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor Presidente.

III. Aos demais Diretores: exercer os encargos que lhe sejam atribuídos, acatando as normas gerais fixadas pelo acordo de acionistas arquivado na sede social, Estatuto, Regimento Interno e as designações eventuais do Diretor Presidente.

(c) data de instalação do conselho fiscal, se este não for permanente, informando se possui regimento interno próprio, e indicando, em caso positivo, data da sua aprovação pelo conselho fiscal e, caso o emissor divulgue o regimento, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

O Conselho Fiscal funcionará de modo não permanente, com poderes e atribuições a ele conferidos por lei, e somente será instalado por deliberação da Assembleia Geral, ou a pedido de acionistas representando a porcentagem requerida por lei ou pelos regulamentos da CVM. Na data deste Formulário de Referência, o conselho fiscal não está instalado e não possui regimento interno próprio.

Quando instalado, o Conselho Fiscal será composto de, no mínimo 3 membros efetivos, e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos pela Assembleia Geral, observando-se o disposto no acordo de acionistas arquivado na sede social.

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(d) se há mecanismos de avaliação de desempenho do conselho de administração e de cada órgão ou comitê que se reporta ao conselho de administração, informando, em caso positivo:

Nos termos do Estatuto Social, compete ao Conselho de Administração estruturar um processo de avaliação do Conselho de Administração, de seus comitês e da Diretoria. Nesse sentido, em 30 de julho de 2021, o Conselho de Administração aprovou a Política de Indicação de Administradores, que dispõe sobre o mecanismo de avaliação periódica dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos Comitês da Companhia.

(i) a periodicidade da avaliação e sua abrangência, indicando se a avaliação é feita somente em relação ao órgão ou se inclui também a avaliação individual de seus membros

Conselho de Administração e Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração:

Com o objetivo de aprimorar continuamente a sua efetividade, auxiliando os próprios Conselheiros a analisarem suas contribuições, bem como estabelecer planos de ação para o constante aperfeiçoamento do órgão, o Conselho de Administração realizará, no mínimo, 1 vez durante a vigência do mandato dos Conselheiros uma autoavaliação de cada um de seus membros, nos termos do Regulamento do Novo Mercado, individualmente, uma avaliação do desempenho do próprio conselho, como órgão colegiado e dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração.

A condução do processo de avaliação é de responsabilidade do Presidente do Conselho de Administração.

Diretoria

Com o objetivo de aprimorar continuamente a sua efetividade, auxiliando os próprios diretores a analisarem suas contribuições, bem como estabelecer planos de ação para o constante aperfeiçoamento do órgão, a Diretoria realizará, no mínimo 1 vez durante a vigência do mandato dos diretores, a avaliação formal do desempenho da própria Diretoria e de cada um dos diretores, individualmente. Estará elegível para participar do processo de avaliação, como avaliador ou avaliado, os diretores que estiverem na função por mais de 90 (noventa) dias.

Adicionalmente, os Diretores também são avaliados anual e individualmente, por processo de avaliação de desempenho, que inclui a avaliação pelo seu superior imediato. O Diretor-Presidente, por sua vez, também participa do processo de Avaliação de Desempenho, sendo avaliado pelo Presidente do Conselho de Administração. A Diretoria, como grupo, é avaliada pelo Conselho de Administração.

(ii) metodologia adotada e os principais critérios utilizados na avaliação

Conselho de Administração e Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração

O processo de avaliação do Conselho de Administração é estruturado levando em consideração as principais responsabilidades específicas do órgão e temas normalmente tratados, como o monitoramento do desempenho da Companhia, a qualidade das decisões sobre alocação de recursos, o desenvolvimento do capital humano, o monitoramento dos riscos, o direcionamento estratégico, o desenvolvimento de inovação e visão de futuro, o fortalecimento dos valores e conduta ética; e a efetividade dos Comitês.

Diretoria

O processo de avaliação da Diretoria é estruturado levando em consideração as principais responsabilidades específicas do órgão e temas normalmente tratados, como o monitoramento do desempenho da Companhia, a qualidade das decisões sobre a operação da Companhia.

12.1 - Descrição da Estrutura Administrativa

(iii) como os resultados da avaliação são utilizados pelo emissor para aprimorar o funcionamento deste órgão

Os resultados consolidados das avaliações do Conselho e dos Conselheiros serão divulgados a todos os membros do Conselho. Os resultados consolidados das avaliações da Diretoria serão divulgados a todos os membros da Diretoria, e os resultados das avaliações individuais à pessoa em questão, ao Diretor-Presidente e ao Conselho de Administração. Os resultados serão discutidos em sessões de *feedback* individuais, de modo a incentivar o aprendizado e melhoria de cada membro.

(iv) se foram contratados serviços de consultoria ou assessoria externos

Até a data deste Formulário de Referência, não contratamos serviços de consultoria ou assessoria externos para auxiliar no procedimento de avaliação interna. É facultativa a utilização de assessoria externa especializada.

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

12.2 Regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais

Descrever as regras, políticas e práticas relativas às assembleias gerais, indicando:

a. Prazos de convocação

A Companhia não adota prática diferenciada quanto aos prazos de convocação em relação ao previsto na legislação societária. A Assembleia Geral será convocada pelo Presidente do Conselho de Administração ou, nos casos previstos em lei, por acionistas ou pelo Conselho Fiscal, se e quando instalado, mediante anúncio publicado, devendo a primeira convocação ser feita, com, no mínimo, 30 dias de antecedência, e a segunda com antecedência mínima de 8 dias da realização da Assembleia Geral. Independentemente de qualquer formalidade prevista no nosso estatuto social e na Lei das S.A., é considerada regularmente instalada qualquer Assembleia Geral a que comparecer a totalidade dos acionistas.

b. Competências

Como consta da Lei das S.A. e no Estatuto Social, a Assembleia Geral reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 primeiros meses seguintes ao término do exercício social, e extraordinariamente, sempre que os nossos interesses sociais o exigirem, para: para (i) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e deliberar sobre as demonstrações financeiras; (ii) deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; (iii) eleger os administradores e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso; e (iv) aprovar a correção da expressão monetária do capital social.

(i) Compete à Assembleia Geral, além das atribuições conferidas por lei e regulamentos aplicáveis, e pelo Estatuto Social tomar as contas dos administradores, bem como examinar, discutir e deliberar sobre as demonstrações financeiras;

(ii) deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do resultado do exercício e a distribuição de dividendos;

(iii) definir o número de cargos a serem preenchidos no Conselho de Administração, bem como eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;

(iv) eleger e destituir os membros do Conselho Fiscal, quando instalado;

(v) fixar a remuneração global anual dos administradores, assim como a dos membros do Conselho Fiscal, se instalado;

(vi) aprovar programas de remuneração baseada em ações aos administradores e empregados da Companhia, bem como pessoas naturais que prestem serviços à Companhia, assim como administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;

(vii) alterar o Estatuto Social;

(viii) deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, cisão, transformação ou incorporação (inclusive incorporação de ações) da Companhia;

(ix) aprovar previamente a negociação, pela Companhia, de ações de sua própria emissão nas hipóteses cuja aprovação em Assembleia Geral seja prescrita na regulamentação em vigor;

(x) deliberar sobre a dispensa da realização de oferta pública de aquisição de ações em caso de saída voluntária do Novo Mercado;

(xi) suspender o exercício de direitos de acionista, conforme previsto em lei e neste Estatuto Social, não podendo, nessa deliberação, votar o(s) acionista(s) cujos direitos poderão ser objeto de suspensão;

12.2 - Regras, Políticas E Práticas Relativas às Assembleias Gerais

(xii) eleger e destituir o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; e

(xiii) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

c. Endereços (físico ou eletrônico) nos quais os documentos relativos à assembleia geral estarão à disposição dos acionistas para análise

Endereço físico: Avenida D, nº 433, bairro Cará-Cará – Ponta Grossa/PR, CEP 84043-740.

Endereço eletrônico: www.ri.grupomadero.com.br

d. Identificação e administração de conflitos de interesses

Não adotamos um mecanismo específico para identificar conflitos de interesse nas Assembleias Gerais, aplicando-se à hipótese as regras constantes na legislação brasileira.

e. Solicitação de procurações pela administração para o exercício do direito de voto

Nos termos do artigo 126, parágrafo 1º, da Lei das S.A., os acionistas pessoas físicas podem ser representados por procuradores constituídos há menos de 1 (um) ano e, cumulativamente, ser nosso acionista, administrador, advogado, representante da instituição financeira ou administrador de fundos de investimentos que represente os condôminos.

Nos termos do artigo 126, parágrafo 1º, da Lei das S.A., e em conformidade com o Ofício Circular CVM/SEP 01/2021, os acionistas que são pessoas jurídicas podem ser representados por seus representantes legais ou procuradores devidamente nomeados como tal, de acordo com nosso Estatuto Social ou com as regras previstas no Código Civil. Assim, no caso de pessoas jurídicas, seus procuradores não precisam ser nossos acionistas, advogados ou administradores.

f. Formalidades necessárias para aceitação de instrumentos de procuração outorgados por acionistas, indicando se o emissor admite procurações outorgadas por acionistas por meio eletrônico

Os acionistas poderão fazer-se representar nas Assembleias Gerais por procurador constituído há menos de um ano e que, também, seja nosso acionista, advogado, representante da instituição financeira ou administrador de fundos de investimentos que represente os condôminos. Juntamente com o instrumento de procuração deverão ser apresentados os atos constitutivos dos acionistas pessoas jurídicas e os documentos comprobatórios da regularidade da representação destes pelos signatários das procurações.

Admitimos procurações assinadas física e eletronicamente, sendo que para as físicas, exigimos a apresentação da via original na data da Assembleia. Não há prazo prévio para depósito do instrumento de mandato, mas orientamos nossos acionistas a enviarem com, no mínimo, 48 horas de antecedência da realização da Assembleia Geral. Além disto, não adotamos procedimento de outorga de procurações por meio eletrônico e não possuímos nenhuma outra regra, política ou prática para a aceitação de procurações de acionistas, além do disposto na legislação aplicável.

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

12.3 - Regras, políticas e práticas relativas ao Conselho de Administração

(a) frequência das reuniões

As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas, ordinariamente, a cada trimestre conforme calendário anual a ser aprovado pelo Conselho de Administração na primeira reunião a se realizar após a eleição e, extraordinariamente, quando requerido por, ao menos 1 membro do Conselho de Administração, sem prejuízo de outra periodicidade prevista no acordo de acionistas arquivado na sede social.

A convocação das reuniões será realizada mediante solicitação por escrito de qualquer Conselheiro, entregue aos outros Conselheiros por e-mail, sendo a convocação enviada aos e-mails indicados por escrito por cada membro do Conselho de Administração, com pelo menos 8 (oito) dias de antecedência, e com indicação da data, hora, lugar, ordem do dia detalhada e documentos a serem discutidos naquela reunião.

(b) se existirem, as disposições do acordo de acionistas que estabeleçam restrição ou vinculação ao exercício do direito de voto de membros do conselho

Para informações sobre o nosso Acordo de Acionistas, vide item 15.5 deste Formulário de Referência.

(c) regras de identificação e administração de conflitos de interesses

O nosso Estatuto Social veda ao membro do Conselho de Administração intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da Companhia, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião, a natureza e extensão do seu interesse.

(d) se o emissor possui política de indicação e de preenchimento de cargos do conselho de administração formalmente aprovada, informando, em caso positivo:

(i) órgão responsável pela aprovação da política, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado; e

Adotamos adota uma política de indicação de administradores ("Política de Indicação de Administradores"), a qual foi formalmente aprovada na reunião do Conselho de Administração realizada em 30 de julho de 2021 e que pode ser consultada em no website da CVM (www.cvm.gov.br) em nosso website (www.ri.grupomadero.com.br) e fisicamente em nossa sede.

(ii) principais características da política, incluindo regras relativas ao processo de indicação dos membros do conselho de administração, à composição do órgão e à seleção de seus membros

Diretrizes e Aplicação Gerais

A Política de Indicação de Administradores é aplicável a todos os Administradores, independentemente da função e do cargo exercidos e da localidade em que se encontram.

Caso as disposições de uma lei aplicável, em qualquer local em que desenvolvamos nossas atividades, sejam mais restritivas do que as disposições da Política de Indicação de Administradores, serão aplicáveis as disposições mais restritivas da legislação aplicável.

Esta Política será aplicada, implementada e supervisionada pelo Conselho de Administração.

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

Conselho de Administração

A. Diretrizes e Critérios para Indicação

Como diretriz geral, o processo de indicação de candidatos deve visar que o Conselho de Administração seja composto de membros de perfil diversificado, número adequado de conselheiros independentes e tamanho que permita a criação de comitês, o debate efetivo de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas.

O Estatuto Social prevê que o Conselho de Administração deve ser composto por, no mínimo, 9 e, no máximo, 11 membros efetivos, acionistas ou não, residentes no país ou não, eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral de Acionistas, com mandato unificado de 2 anos, considerando-se cada ano como o período compreendido entre 2 Assembleias Gerais Ordinárias, sendo permitida a reeleição.

Dentre os membros do Conselho de Administração, no mínimo, 2 ou 20% deles, o que for maior, deverão ser conselheiros independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado e o previsto no Regimento Interno do Conselho de Administração, devendo a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como conselheiros independentes ser deliberada na Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado como independente o Conselheiro eleito mediante faculdade prevista pelo artigo 141, §§ 4º e 5º da Lei das S.A., na hipótese de haver acionista controlador.

Adicionalmente, seguindo a diretriz geral prevista acima, deve-se empenhar os melhores esforços ao longo do processo de indicação com o objetivo de que o Conselho de Administração seja composto tendo em vista: (i) a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero (conforme prática recomendada no item 2.2.2(ii) do CBGC); e (ii) ter, em sua maioria, membros externos, objetivando alcançar, no mínimo, um terço de membros independentes (conforme prática recomendada no item 2.2.1(i) do CBGC).

Os membros indicados ao Conselho de Administração, incluindo os conselheiros independentes, deverão atender os seguintes critérios, além dos requisitos legais e regulamentares, daqueles expressos no Estatuto Social e no Regimento Interno do Conselho de Administração, bem como demais pactos societários porventura existentes que tenhamos como objeto:

(a) alinhamento e comprometimento com os princípios, valores e a cultura da Companhia e seu Código de Conduta Ética;

(b) reputação ilibada;

(c) não ter sido objeto de decisão irrecorrível que o suspendeu ou o inabilitou, por parte da CVM, que o tenha tornado inelegível aos cargos de administrador de companhia aberta;

(d) não ter sido impedido por lei especial, ou condenado por crime falimentar, de prevaricação, corrupção ativa ou passiva, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o sistema financeiro nacional, ou a pena criminal que vede acesso a cargos públicos;

(e) formação acadêmica compatível com as atribuições dos membros do Conselho de Administração, conforme descritas no Estatuto Social e no Regimento Interno do Conselho de Administração;

(f) experiência profissional em temas diversificados;

(g) estar isento de conflito de interesse com a Companhia (salvo dispensa da assembleia geral); e

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

(h) disponibilidade de tempo para dedicar-se adequadamente à função e responsabilidade assumida, que vai além da presença nas reuniões do Conselho de Administração e da leitura prévia da documentação.

B. Procedimento para Indicação

A composição do Conselho de Administração deverá ser avaliada ao final de cada mandato para buscar o atendimento aos critérios constantes da Política de Indicação de Administradores, quando da aprovação dos candidatos propostos pela Administração.

A proposta de reeleição dos Conselheiros deverá considerar os resultados do processo de avaliação periódica do Conselho de Administração, bem como as conclusões quanto à adequação ou necessidade de ajustes em sua composição.

A caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como conselheiros independentes deve ser deliberada na Assembleia Geral de Acionistas que os eleger, nos termos do Artigo 17 do Regulamento do Novo Mercado, do nosso Estatuto Social e do Regimento Interno do Conselho de Administração.

Cada indicado a conselheiro independente deverá apresentar declaração ao Conselho de Administração, atestando seu enquadramento em relação aos critérios de independência estabelecidos no Regulamento do Novo Mercado, contemplando a respectiva justificativa, se verificada alguma das situações previstas no §2º do Artigo 16 do Regulamento do Novo Mercado.

O nosso Conselho de Administração deverá aprovar manifestação, inserida na proposta da administração referente à Assembleia Geral para eleição de administradores, quanto ao enquadramento ou não enquadramento do candidato nos critérios de independência.

O procedimento acima não se aplica às indicações de candidatos a membros do Conselho de Administração:

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

(b) para eleição mediante votação em separado (aplicável às companhias com acionista controlador).

O Conselho de Administração terá 1 Presidente e 1 Vice-Presidente, que serão eleitos pela maioria de votos dos presentes, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de seus membros, ou sempre que ocorrer renúncia ou vacância destes cargos.

O cargo de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Presidente não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.

Diretoria

A. Diretrizes e Critérios para Indicação

Como diretriz geral, o processo de indicação e preenchimento de cargos de Diretoria (bem como diretores não-estatutários e posições gerenciais) deve visar à formação de um grupo alinhado aos nossos princípios e valores éticos tendo em vista a diversidade, inclusive de gênero, almejando sua ocupação por pessoas com competências complementares e habilitadas para enfrentar os nossos desafios.

A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 5 e no máximo 9 membros, sendo 1 Diretor Presidente, 1 Diretor Vice-Presidente Financeiro, 1 Diretor Vice-Presidente Operacional, 1 Diretor de Relações com Investidores, e os demais Diretores sem designação específica. Os cargos de Diretor Presidente

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

e Diretor de Relações com Investidores são de preenchimento obrigatório e os demais de preenchimento facultativo. Os Diretores poderão acumular cargos.

A indicação dos nossos Diretores deverá obedecer aos seguintes critérios, de acordo com sua função:

(a) alinhamento e comprometimento com os princípios, os valores e a cultura da Companhia e seu Código de Conduta;

(b) reputação ilibada;

(c) formação acadêmica compatível com as suas atribuições, conforme descritas no Estatuto Social;

(d) conhecimento e experiência profissional compatíveis com o cargo para o qual foi indicado;

(e) não ter sido objeto de decisão irrecorrível que o suspendeu ou o inabilitou, por parte da CVM, que o tenha tornado inelegível aos cargos de administrador de companhia aberta;

(f) não ter sido impedido por lei especial, ou condenado por crime falimentar, de prevaricação, corrupção ativa ou passiva, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o sistema financeiro nacional, ou a pena criminal que vede acesso a cargos públicos;

(g) habilidades para implementar as estratégias, enfrentar os desafios e atingir os objetivos da Companhia; e

(h) estar isento de conflito de interesse com a Companhia.

A. Procedimento para Indicação

Nos termos do Estatuto Social, o Diretor-Presidente deverá recomendar ao Conselho de Administração os demais Diretores.

A proposta de reeleição do Diretor-Presidente deverá considerar sua avaliação periódica pelo Conselho de Administração. Do mesmo modo, proposta de reeleição dos Diretores deverá considerar suas avaliações anuais pelo Diretor-Presidente.

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

12.4 - Descrição da cláusula compromissória para resolução de conflitos por meio de arbitragem

Nos termos do Estatuto Social, a Companhia, seus acionistas, administradores, membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei n° 6.385/76, na Lei das S.A., no Estatuto Social, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

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

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	**Profissão**	**Cargo eletivo ocupado**	**Data de posse**	**Foi eleito pelo controlador**	**Percentual de participação nas reuniões**
Outros cargos e funções exercidas no emissor		**Descrição de outro cargo / função**			
Silvia Emanoele Pereira De Paula	12/11/1977	Pertence apenas à Diretoria	13/04/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
272.050.138-79	Engenheira Eletricista	12 - Diretor de Relações com Investidores	13/04/2021	Sim	0.00%
Não aplicável.					
Rafael de Oliveira Mello	08/04/1978	Pertence apenas à Diretoria	21/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	4
027.197.599-70	Administrador	19 - Outros Diretores	21/01/2021	Sim	0.00%
Não aplicável.					
Luiz Adriano Urbanski	25/11/1977	Pertence apenas à Diretoria	21/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	4
029.114.589-23	Empresário	19 - Outros Diretores	21/01/2021	Sim	0.00%
Não aplicável.					
Nicolas Raymond Gorguet	22/06/1971	Pertence apenas à Diretoria	21/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	4
011.583.219-02	Administração Hoteleira	19 - Outros Diretores	21/01/2021	Sim	0.00%
Não aplicável.					
Murillo Piloto Proença	22/07/1975	Pertence apenas à Diretoria	21/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	4
245.435.638-40	Processamento de Dados	19 - Outros Diretores	21/01/2021	Sim	0.00%
Não aplicável.					
Martin Secco Arias	12/11/1963	Pertence apenas ao Conselho de Administração	02/07/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
700.817.081-57	Administrador de Empresas	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	02/07/2021	Não	100.00%
Membro do Comitê de Auditoria Estatutário (Efetivo)					
Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges	26/10/1969	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	2
486.440.641-34	Administrador de Empresas	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	29/01/2021	Sim	0.00%

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

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	**Profissão**	**Cargo eletivo ocupado**	**Data de posse**	**Foi eleito pelo controlador**	**Percentual de participação nas reuniões**
Outros cargos e funções exercidas no emissor		**Descrição de outro cargo / função**			
Não aplicável					
Fabio Voelz	03/09/1979	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
005.711.189-84	Advogado	23 - Conselho de Administração (Suplente)	29/01/2021	Sim	100.00%
Não aplicável.					
Giuglio Paolo Munaretto	12/04/1985	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
048.950.249-03	Engenheiro	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	29/01/2021	Sim	100.00%
Não aplicável					
Maysa Ditzel Durski Munaretto	21/02/1992	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	2
011.194.839-80	Engenheira Civil	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	29/01/2021	Sim	100.00%
Não aplicável					
Jay Williams Sammons	17/01/1976	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	2
000.000.000-00	Administrador de Empresas	22 - Conselho de Administração (Efetivo)	29/01/2021	Sim	100.00%
Não aplicável.					
Carlos Biedermann	18/08/1953	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
220.349.270-87	Administrador de Empresas	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	29/01/2021	Não	100.00%
Membro do Comitê de Auditoria Estatutário (Efetivo)					
Brandon Reid Staub	24/12/1984	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
000.000.000-00	Administrador de Empresas	23 - Conselho de Administração (Suplente)	29/01/2021	Sim	100.00%
Não aplicável					

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

Nome	Data de nascimento	Orgão administração	Data da eleição	Prazo do mandato	Número de Mandatos Consecutivos
CPF	**Profissão**	**Cargo eletivo ocupado**	**Data de posse**	**Foi eleito pelo controlador**	**Percentual de participação nas reuniões**
Outros cargos e funções exercidas no emissor		**Descrição de outro cargo / função**			
Edson Gustavo Georgette Peli	27/12/1981	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
306.500.528-03	Administrador de Empresas	23 - Conselho de Administração (Suplente)	29/01/2021	Sim	100.00%
Não aplicável.					
Ronaldo Igesca Valverde	15/05/1973	Pertence apenas ao Conselho de Administração	29/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
151.324.028-52	Engenheiro	23 - Conselho de Administração (Suplente)	29/01/2021	Sim	100.00%
Não aplicável.					
Hianaê Schramm	23/02/1977	Pertence à Diretoria e ao Conselho de Administração	21/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	1
302.979.808-90	Advogada	39 - Outros Conselheiros / Diretores	21/01/2021	Sim	0.00%
Conselheira da Administração					
Luiz Renato Durski Junior	23/03/1962	Pertence à Diretoria e ao Conselho de Administração	21/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	5
427.369.519-72	Empresário	39 - Outros Conselheiros / Diretores	21/01/2021	Sim	100.00%
Conselheiro da Administração.		Diretor Presidente / Superintendente			
Ariel Leonardo Szwarc	23/12/1966	Pertence à Diretoria e ao Conselho de Administração	21/01/2021	2 (dois) anos, estendendo-se até a AGO de 2023	4
009.295.549-57	Empresário	32 - Vice Pres. C.A. e Vice Dir. Presidente	21/01/2021	Sim	0.00%
Conselheiro da Administração					

Experiência profissional / Critérios de Independência

Silvia Emanoele Pereira De Paula - 272.050.138-79

Antes de atuar na Companhia, atuou como Assessora para Finanças Corporativas no Grupo Giraffas, de 2015 a 2020 e CFO da Geneze Sementes S.A., empresa investida do Pampa Capital Management LLC, de 2013 a 2014. Também atuou como Diretora de Relações com Investidores na JSL S.A., de 2010 a 2012, Head de Relações com Investidores na Positivo Tecnologia, de 2006 a 2010 e Coordenadora de Relações com Investidores e Especialista em Mercado de Capitais na CPFL Energia, de 2001 a 2006, empresas em que participou ativamente de seus IPOs. Silvia é graduada em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e tem MBA em Gestão Estratégica pela Fundação Getúlio Vargas e em Direção Organizacional Estratégica pela Universidade Positivo.
A Sra. Silvia não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Rafael de Oliveira Mello - 027.197.599-70

Foi anteriormente Officer (Comex) na Belarina Alimentos S.A., de 2010 até 2013, Gerente na Directsource Imports LLC de 2009 até 2010, Trader na Marine Box Lumber Agency Ltda., de 2008 até 2009 e Representante Comercial na Multigrain S.A. de 2006 até 2008. Possui diploma em Administração de Empresas e Comércio Exterior pela Faculdade Internacional de Curitiba.
O Sr. Rafael não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Luiz Adriano Urbanski - 029.114.589-23

Ingressou no Grupo Madero em 2011 e atuou como Gerente de RH e Gerente de Produção, até 2015, quando assumiu a diretoria da Cozinha Central.
O Sr. Luiz não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Nicolas Raymond Gorguet - 011.583.219-02

É graduado em Administração Hoteleira na Chateau de L'Archette, Orleans, França, e possui vasta experiência internacional, tendo atuado em empresas como The Ritz Carlton Hotel Company LLC USA & Canadá, Groupe Restoleil Paris, Etihad Airways Abu Dhabi, dentre outros.
O Sr. Nicolas não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Murillo Piloto Proença - 245.435.638-40

Antes de trabalhar na Companhia, atuou de 2011 a 2014, como Gerente na Microdata Sistemas Ltda., onde foi responsável pela gestão da fábrica de software, área de consultoria, suporte e infraestrutura. Também atuou como Gerente de TI na Selene Indústria Têxtil e na Coan Alimentação e Serviços. Murillo é graduado em Processamento de Dados pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e tem MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas.
O Sr. Murillo não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

764

Martin Secco Arias - 700.817.081-57

Foi CEO Global da Marfrig Global Foods entre 2014 e 2018. Antes disso, foi CEO para América do Sul da Marfrig Global Foods entre os anos de 2010 e 2014. Entre os anos de 2006 e 2010, foi CEO da Marfrig Global Foods Uruguai. Possui diploma em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Uruguai.
O Sr. Martin não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges - 486.440.641-34

Atua como Diretor Presidente e Head do Grupo Carlyle South America Buyout Group focado em oportunidades de private equity na América do Sul, e sediado em São Paulo. Entrou no Carlyle em 2007, e foi envolvido em companhias no Brasil dentro do portfólio do grupo, principalmente CVC Operadora e Agência de Viagens S.A. e Qualicorp S.A. Antes do Carlyle, o Sr. Fernando foi Diretor Presidente na AIG Capital Partners e CEO da AIG Capital Investments. De 1994 até 1999, foi Diretor da Bozan, Simonsen's Private Equity Division. Possui diploma da School of Advanced International Studies da Universidade John Hopkins, e um bachalerado na Universidade de Brasília.
O Sr. Fernando não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Fabio Voelz - 005.711.189-84

Membro Suplente do Conselho de Administração desde 2021. Atua como Diretor de Recursos Humanos da Companhia desde 2017. Foi Diretor de Gente e Gestão e Diretor de Operações de Varejo do Grupo Restoque/Dudalina no ano de 2016. Foi Diretor de Gestão de Pessoas e Diretor de Varejo da Dudalina S.A. entre 2011 e 2015. Antes disso, foi Gerente de Recursos Humanos e Gerente Jurídico da Tecelagem Kuehnrich, entre os anos de 2002 e 2011.
O Sr. Fabio não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Giuglio Paolo Munaretto - 048.950.249-03

Ingressou no Grupo Madero em 2015 como Gerente de Operações. Anteriormente, atuou de 2008 a 2014, como Engenheiro de Processos e Industrial na Volkswagen do Brasil, bem como na Marquardt GmbH, Rietheim-Weilheim, Alemanha. Giuglio é graduado em Engenharia de Controle e Automação na Pontifícia Universidade Católica do Paraná e possui MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas e Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Estadual do Paraná.
O Sr. Giuglio não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Maysa Ditzel Durski Munaretto - 011.194.839-80

Foi engenheira civil da Companhia de 2014 até 2016, e ocupa o cargo atual de Coordenadora de Engenharia Senior. Possui diploma em Engenharia Civil pela Universidade Positivo.
A Sra. Maysa não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Jay Williams Sammons - 000.000.000-00

É Diretor e Head de Consumo Global, Mídia e Varejo do Grupo Carlyle. Antes de entrar no Carlyle em 2006, fez parte do Avista Capital Partners e DLJ Merchant Partners em Nova York, e começou sua carreira no JP Morgan. Atua como membro do conselho de administração da Ithaca Holdings, Nature's Bounty e Supreme Holdings. É graduado com distinção na Universidade da Carolina do Norte em Chapel Hill e possui um MBA pela Harvard Bussiness School.
O Sr. Jay não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Carlos Biedermann - 220.349.270-87

Atua como membro do comitê de auditoria do Grupo Algar e da Suzano Papel e Celulose desde 2015. Além disso, é sócio da Bidermann Consulting desde 2015. Foi sócio da PricewaterhouseCoopers de 2002 até 2015. Possui diploma de Administração Pública e de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, um diploma de Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, bem como pós graduação em Mercado de Capitais pela Fundação Getúlio Vargas.
O Sr. Carlos não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Brandon Reid Staub - 000.000.000-00

Membro suplente do Conselho de Administração da Companhia desde 1 de março de 2019. Atua como Principal no Carlyle em Nova York, focado em oportunidades de aquisição nos setores de consumo e varejo. Trabalhou como Analista de Investment Banking no J.P. Morgan, focado nos setores de consumo e varejo. Possui diploma magna cum laude na Universidade da Pensilvânia, recebendo seu BSE da Wharton Scool e seu bachalerado no College of Arts & Sciences, bem como MBA em Stanford.
O Sr. Brandon não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Edson Gustavo Georgette Peli - 306.500.528-03

Membro suplente do Conselho de Administração da Companhia desde 1 de março de 2019. Atua como Managing Director do Carlyle na cidade de São Paulo, onde atua desde 2008. O Sr. Edson serviu previamente como membro do conselho de administração da Vitru Brasil, uma posição que ele ocupa desde 2015. Em adição a Companhia, também serviu como membro do conselho de administração da Ri Happy Brinquedos S.A.. Atuou no Credit Suisse Brasil S.A.de 2004 a 2008. Antes disso, trabalhou no Banco Citibank S.A. no ano de 2004. Possui diploma em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, com especialização em Finanças Corporativas e Mercado de Capitais pela Universidade do Texas em Austin.
O Sr. Edson não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Ronaldo Igesca Valverde - 151.324.028-52

Membro Suplente do Conselho de Administração desde 2021. Atua como Diretor de Engenharia e Manutenção da Companhia desde 2018. Entre os anos de 2021 e 2018, foi Diretor de Infraestrutura do Grupo Marista, na cidade de Curitiba – PR. Anteriormente, serviu como Gerente Regional de Manutenção e Engenharia dos Hotéis Caesar Park & Caesar Business. Entre os anos de 2008 e 2010 foi Gerente de Operações do BRMalls. Possui diploma em Engenharia Elétrica pela Universidade Cruzeiro do Sul.
O Sr. Ronaldo não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Hianaê Schramm - 302.979.808-90

Atuou como Gerente Jurídica no ALL América Latina Logística S/A (Rumo Logística S/A), de 2010 a 2016. Também atuou como Coordenadora Jurídica em empresa de construção civil e agronegócio de 2005 a 2010. Hianaê é graduada em Direito pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) e tem Especializações em Direito Empresarial e Civil pela FAE – Centro Universitário e Pontifícia Universidade Católica do Paraná, respectivamente.
A Sra. Hianae não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Luiz Renato Durski Junior - 427.369.519-72

Antes de abrir seu primeiro restaurante, foi comerciante de madeira sustentável por vinte anos. Desde então, ele desenvolveu e inaugurou o Madero em 2005, e tem recebido diversas premiações no Brasil, incluindo a de Chef do Ano pela revista Veja, a de Melhor Cheeseburger pela revista Gula e a de Melhor Carta de Vinhos pela Wine Spectator. Se formou em Direito pelas Faculdades Integradas Itapetininga.
O Sr. Luiz Renato não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Ariel Leonardo Szwarc - 009.295.549-57

Acionista e Vice-Presidente Administrativo e Financeiro na Companhia desde 2015, também atua como membro do Conselho de Administração desde 2016. Atuou como membro dos Conselhos Consultivos da Universal Fitness Group de 2012 a 2016, da Invespark & Autopark de 2011 a 2016 e do Conselho de Administração da IFSA de 2011 a 2016. Foi membro do Comitê de Auditoria e Finanças na Brasil Kirin de 2012 a 2013. Foi CFO e Diretor de Relações com Investidores da Positivo Informática de 2008 a 2011, onde posteriormente atuou como membro do Comitê de Auditoria de 2011 a 2015. Foi também CFO da Case IH Global de 1999 a 2008 e Controller na Ceteco NV de 1995 a 1999. Ariel tem estudos e lecionou em Ciências Contábeis na Universidade de Buenos Aires.

766

O Sr. Ariel não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
Silvia Emanoele Pereira De Paula - 272.050.138-79	
N/A	
Rafael de Oliveira Mello - 027.197.599-70	
N/A	
Luiz Adriano Urbanski - 029.114.589-23	
N/A	
Nicolas Raymond Gorguet - 011.583.219-02	
N/A	
Murillo Piloto Proença - 245.435.638-40	
N/A	
Martin Secco Arias - 700.817.081-57	
N/A	

Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges - 486.440.641-34
N/A

Fabio Voelz - 005.711.189-84
N/A

Giuglio Paolo Munaretto - 048.950.249-03
N/A

Maysa Ditzel Durski Munaretto - 011.194.839-80
N/A

Jay Williams Sammons - 000.000.000-00
N/A

Carlos Biedermann - 220.349.270-87
N/A

Brandon Reid Staub - 000.000.000-00
N/A

Edson Gustavo Georgette Peli - 306.500.528-03
N/A

767

Ronaldo Igesca Valverde - 151.324.028-52
N/A

Hianaê Schramm - 302.979.808-90
N/A

Luiz Renato Durski Junior - 427.369.519-72
N/A

Ariel Leonardo Szwarc - 009.295.549-57
N/A

12.7/8 - Composição Dos Comitês

Nome	Tipo comitê	Tipo de Auditoria	Cargo ocupado	Data de nascimento	Data posse	Prazo mandato
CPF	**Descrição outros comitês**	**Profissão**	**Descrição outros cargos ocupados**	**Data eleição**	**Número de Mandatos Consecutivos**	**Percentual de participação nas reuniões**
Outros cargos/funções exercidas no emissor						
Carlos Biedermann	Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	18/08/1953	30/07/2021	2 anos
220.349.270-87	Comitê de Auditoria Estatutário	Administrador de Empresas		30/07/2021	0	0.00%
Conselheiro de Administração						
Karin Monchak	Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	01/07/1969	30/07/2021	2 anos
635.447.179-72	Comitê de Auditoria Estatutário	Contadora		30/07/2021	0	0.00%
Não aplicável						
Martin Secco Arias	Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	12/11/1963	30/07/2021	2 anos
700.817.081-57	Comitê de Auditoria Estatutário	Administrador de Empresas		30/07/2021	0	0.00%
Não aplicável						

768

Experiência profissional / Critérios de Independência

Carlos Biedermann - 220.349.270-87

Atua como membro do comitê de auditoria do Grupo Algar e da Suzano Papel e Celulose desde 2015. Além disso, é sócio da Bidermann Consulting desde 2015. Foi sócio da PricewaterhouseCoopers de 2002 até 2015. Possui diploma de Administração Pública e de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, um diploma de Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, bem como pós graduação em Mercado de Capitais pela Fundação Getúlio Vargas.
O Sr. Carlos não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Karin Monchak - 635.447.179-72

Membro do Comitê de Auditoria Estatutária desde 2021. Possui diploma em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Paraná em 1990, a Sra. Karin fez carreira nas chamadas “Big 4” de auditoria por mais de 18 anos. Trabalhou em Curitiba, São Paulo e Bangkok, acumulando experiência em auditoria e na área de mercado de capitais, especializando-se ainda em princípios contábeis americanos (US GAAP) e internacionais (IFRS). Fundou a MGI Assurance Auditores Independentes em 2012, onde atua.
A Sra. Karin não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Martin Secco Arias - 700.817.081-57

Foi CEO Global da Marfrig Global Foods entre 2014 e 2018. Antes disso, foi CEO para América do Sul da Marfrig Global Foods entre os anos de 2010 e 2014. Entre os anos de 2006 e 2010, foi CEO da Marfrig Global Foods Uruguai. Possui diploma em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Uruguai.
O Sr. Martin não ocupa cargos 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 suspendido ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da ICVM 617/19.

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação

Carlos Biedermann - 220.349.270-87

N/A

Karin Monchak - 635.447.179-72

N/A

Martin Secco Arias - 700.817.081-57

N/A

769

12.9 - Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco Até O 2º Grau Relacionadas A Administradores do Emissor, Controladas E Controladores

Nome	CPF	Nome empresarial do emissor, controlada ou controlador	CNPJ	Tipo de parentesco com o administrador do emissor ou controlada
Cargo				
Administrador do emissor ou controlada				
Luiz Renato Durski Junior	427.369.519-72	Madero Indústria e Comércio S.A.	13.783.221/0004-78	Filho ou Filha (1º grau por consangüinidade)
Controlador, Diretor Presidente				
Pessoa relacionada				
Maysa Ditzel Durski Munaretto	011.194.839-80	Madero Indústria e Comércio S.A.	13.783.221/0004-78	
Membro do Conselho de Administração, Diretora de Engenharia				
Observação				
Administrador do emissor ou controlada				
Luiz Renato Durski Junior	427.369.519-72	Madero Indústria e Comércio S.A.	13.783.221/0004-78	Genro ou Nora (2º grau por afinidade)
Controlador, Diretor Presidente				
Pessoa relacionada				
Giuglio Paolo Munaretto	048.950.249-03	Madero Indústria e Comércio S.A.	13.783.221/0004-78	
Membro do Conselho de Administração, Diretor de Operações.				
Observação				
Administrador do emissor ou controlada				
Luiz Renato Durski Junior	427.369.519-72	Madero Indústria e Comércio S.A.	13.783.221/0004-78	Cunhado e Cunhada (2º grau por afinidade)
Controlador, Diretor Presidente				
Pessoa relacionada				
Rafael de Oliveira Mello	027.197.599-70	Madero Indústria e Comércio S.A.	13.783.221/0004-78	
Diretor Vice Presidente de Operações Estatutário e Acionista				
Observação				

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

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função			
Exercício Social 31/12/2020			
Administrador do Emissor			
Luiz Renato Durski Junior	427.369.519-72	Controle	Controlada Direta
Diretor Presidente			
Pessoa Relacionada			
Mila Publicidade e Propaganda Ltda.	21.102.042/0001-03		
Administrador			
Observação			
N/A			
Administrador do Emissor			
Luiz Renato Durski Junior	427.369.519-72	Controle	Controlada Direta
Diretor Presidente			
Pessoa Relacionada			
Madero Internacional Ltda	15.103.043/0001-70		
Administrador			
Observação			
N/A			
Administrador do Emissor			
Ariel Leonardo Szwarc	009.295.549-57	Controle	Controlada Direta
Diretor Vice-Presidente Financeiro			
Pessoa Relacionada			
Madero Internacional Ltda	15.103.043/0001-70		
Administrador			
Observação			
N/A			

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

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função			
Administrador do Emissor			
Rafael de Oliveira Mello	027.197.599-70	Controle	Controlada Direta
Diretor			
Pessoa Relacionada			
Madero Internacional Ltda	15.103.043/0001-70		
Administrador			
Observação			
N/A			
Administrador do Emissor			
Ariel Leonardo Szwarc	009.295.549-57	Controle	Controlada Direta
Diretor Vice-Presidente Financeiro			
Pessoa Relacionada			
Mila Publicidade e Propaganda Ltda.	21.102.042/0001-03		
Administrador			
Observação			
N/A			
Administrador do Emissor			
Rafael de Oliveira Mello	027.197.599-70	Controle	Controlada Direta
Diretor			
Pessoa Relacionada			
Mila Publicidade e Propaganda Ltda.	21.102.042/0001-03		
Administrador			
Observação			
N/A			

12.11 - Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores

12.11 - Acordos, inclusive apólices de seguros, para pagamento ou reembolso de despesas suportadas pelos administradores

Nos termos do artigo 16 do Estatuto Social da Companhia, a Companhia indenizará e manterá indenes os membros do Conselho de Administração, Diretoria, Comitês e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão na Companhia (em conjunto ou isoladamente "Beneficiários"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções na Companhia.

O parágrafo 1º de referido artigo 16 do Estatuto Social da Companhia descreve situações nas quais a Companhia não indenizará os Beneficiários, a saber (i) atos praticados fora do exercício das atribuições ou poderes; (ii) atos com má-fé, dolo, culpa grave ou fraude; (iii) atos praticados em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia; (iv) indenizações decorrentes de ação social prevista no artigo 159 da Lei das S.A. ou ressarcimento de prejuízos de que trata o artigo 11, § 5º, II, da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976; e (v) outros excludentes de indenização previstos em contrato de indenidade firmado com o Beneficiário.

O contrato de indenidade deverá estipular que caso o Beneficiário venha a solicitar qualquer desembolso pela Companhia, a aferição sobre sua incidência no caso concreto deverá ocorrer anteriormente a qualquer decisão sobre sua concessão.

Ainda, nos termos do parágrafo 2º do artigo 16 do Estatuto Social da Companhia, caso o Beneficiário seja condenado, por decisão judicial, arbitral ou administrativa transitada em julgado ou da qual não caiba mais recurso, em virtude de atos praticados (i) fora do exercício de suas atribuições; (ii) com má-fé, dolo, culpa grava ou mediante fraude; ou (iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia, o Beneficiário deverá ressarcir a Companhia de todos os custos e despesas incorridos com a assistência jurídica, nos termos da legislação em vigor.

O Conselho de Administração irá aprovar, nos termos do parágrafo 3º do artigo 16 do Estatuto Social da Companhia, o modelo padrão do contrato de indenidade, a ser celebrado entre, de um lado, a Companhia e, de outro lado, os membros do Conselho de Administração, Diretoria, Comitês e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão na Companhia ("Modelo de Contrato de Indenidade").

Ademais, a Companhia oferece seguro de responsabilidade civil de diretores e administradores (D&O) para a cobertura de perdas e danos a terceiros por atos vinculados ao exercício das funções e atribuições dos diretores e administradores.

A administração da Companhia entende que o seguro D&O e os contratos de indenidade são instrumentos importantes e complementares de atração e retenção de bons profissionais, compondo um pacote de cobertura adequado para administradores de companhia aberta. Neste sentido, o seguro D&O, em particular, enquanto contrato de seguro de responsabilidade civil, possui uma natureza dúplice na medida em que o seguro, além de proteger o patrimônio dos Beneficiários, também garante a indenização do terceiro prejudicado, o que não se verifica no âmbito dos contratos de indenidade. Adicionalmente, é possível constatar a complementaridade desses instrumentos a medida em que o contrato de indenidade poderá ser aplicado para suprir a indenização que não estiver coberta pelo seguro D&O, após expressa declaração da respectiva seguradora, bem como no caso de a seguradora não realizar o pagamento devido no prazo de até 30 dias da realização do pedido de indenização, desde que observados os termos e condições dos contratos de indenidade.

A existência de uma proteção adequada permite a tomada de decisões negociais que impliquem a assunção de riscos compatíveis com os níveis tolerância a riscos fixados no interesse da Companhia, e que restariam comprometidas ou engessadas com a possibilidade de responsabilização civil.

12.12 - Outras informações relevantes

12.12 - Outras informações relevantes

Assembleias Gerais da Companhia

Apresentamos abaixo, com relação às nossas Assembleias Gerais realizadas nos últimos três anos, (i) data de realização; (ii) eventuais casos de instalação em segunda convocação; e (iii) quórum de instalação:

Evento	Data	Quórum de instalação	Instalação em segunda convocação
Assembleia Geral Extraordinária	08/02/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	20/03/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	12/04/2018	100%	Não
Assembleia Geral Ordinária	20/04/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	02/07/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	31/07/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	20/08/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	28/08/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	28/09/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	05/10/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	08/11/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	11/12/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	18/12/2018	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	24/01/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	12/02/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	14/02/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	01/03/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	12/03/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	20/03/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	27/03/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	09/04/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	11/04/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	23/04/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	30/04/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	08/05/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	14/05/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	21/05/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	11/06/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	19/06/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	09/07/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	23/07/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	12/09/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	17/09/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	30/09/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	15/10/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	18/10/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	29/10/2019	100%	Não

12.12 - Outras informações relevantes

Evento	Data	Quórum de instalação	Instalação em segunda convocação
Assembleia Geral Extraordinária	13/11/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	25/11/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	26/11/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	27/11/2019	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	06/03/2020	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	08/05/2020	100%	Não
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	04/06/2020	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	19/08/2020	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	09/12/2020	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	29/01/2021	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	23/03/2021	100%	Não
Assembleia Geral Ordinária	23/03/2021	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	02/07/2021	100%	Não
Assembleia Geral Extraordinária	30/07/2021	100%	Não

Informações relevantes sobre os membros da administração da Companhia

Em atendimento ao item 4.5 do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3, para informações relevantes acerca dos nossos membros da administração, incluindo eventuais cargos por eles ocupados no conselho de administração, conselho fiscal, comitês e órgãos executivos de outras sociedades e entidades, vide item 12.5/6/12.7/8 deste Formulário de Referência.

Melhores Práticas de Governança Corporativa Segundo o IBGC

O “Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa”, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, objetiva tornar o ambiente organizacional e institucional brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente, estabelecendo recomendações para a criação de melhores sistemas de governança corporativa nas organizações, visando a otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para o seu bom desempenho e longevidade.

Estamos comprometidos com as melhores práticas de governança corporativa, tendo aderido práticas recomendadas pelo IBGC, como por exemplo vedação ao uso de informação privilegiadas e existência de política de divulgação de informações relevantes; conselheiros com experiência em questões operacionais, financeiras e outros, além de experiência em participação em outros conselhos de administração; manutenção de um canal de denúncias para a apresentação de denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética; e previsão estatutária para a hipótese de instalação de um conselho fiscal, nosso critério e nos casos previstos em lei, conforme deliberação em assembleia geral sobre a sua necessidade, entre outros.

Segmento de Listagem do Novo Mercado

Sujeitamo-nos também às regras do Regulamento do Novo Mercado. Em 2000, a B3 introduziu três segmentos de negociação, com níveis diferentes de práticas de governança corporativa, denominados Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, com o objetivo de estimular as companhias a seguir melhores práticas de governança corporativa e adotar um nível de divulgação de informações adicional em relação ao exigido pela legislação. Os segmentos de listagem são destinados à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam voluntariamente a observar práticas de governança corporativa e exigências de divulgação de informações, além daquelas já impostas pela legislação brasileira. Em geral, tais regras ampliam os direitos dos acionistas e elevam a qualidade das informações fornecidas aos acionistas. O Novo Mercado é o mais rigoroso deles, exigindo maior grau de práticas de governança corporativa dentre os três segmentos. As companhias

12.12 - Outras informações relevantes

que ingressam no Novo Mercado submetem-se, voluntariamente, a determinadas regras mais rígidas do que aquelas presentes na legislação brasileira, obrigando-se, por exemplo, a emitir apenas ações ordinárias; manter, no mínimo, 25% de ações do nosso capital em circulação; constituir um Comitê de Auditoria; aprovar regimento interno do Conselho de Administração e de seus comitês de assessoramento; instituir área de controles internos, entre outros. A adesão ao Novo Mercado se dá por meio da assinatura de contrato entre a companhia, seus administradores e acionistas controladores e a B3, além da adaptação do estatuto da companhia de acordo com as regras contidas no Regulamento do Novo Mercado. Ao assinar os contratos, as companhias devem adotar as normas e práticas do Novo Mercado. As regras impostas pelo Novo Mercado visam a conceder transparência com relação às atividades e situação econômica das companhias ao mercado, bem como maiores poderes para os acionistas minoritários de participação na administração das companhias, entre outros direitos. Além das informações descritas acima, não há outras informações relevantes que não tenham sido divulgadas nos demais subitens deste item 12.

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

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

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

A política de remuneração da Companhia, foi aprovada em reunião do Conselho de Administração realizada em 30 de julho de 2021, tem por objetivo fazer com que a remuneração dos Administradores seja uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos melhores profissionais do mercado para administração da Companhia ("Política de Remuneração").

A remuneração dos Administradores deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da Companhia, com foco em sua perenidade e na criação de valor no longo prazo.

A estrutura de incentivos dos Diretores, estatutários ou não-estatutários, deve estar alinhada com os limites de risco definidos pelo Conselho de Administração, sendo vedado que uma mesma pessoa controle o processo decisório e sua respectiva fiscalização. Ninguém deve deliberar sua própria remuneração.

(b) composição da remuneração

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

Conselho de Administração

A remuneração fixa anual é o elemento básico da remuneração dos membros do Conselho de Administração e dos membros dos Comitês, sendo composta por:

(a) Pró-labore: os membros independentes do Conselho de Administração e dos Comitês receberão uma remuneração mensal, a título de pró-labore, definido de acordo com a negociação individual, orientada, dentre outros fatores, ao tempo dedicado às funções, a competência e a reputação profissional e ao valor dos serviços no mercado de cada membro, bem como por pesquisas de remuneração do setor de atividade e de companhias de porte similar ao da Companhia. Os demais membros do Conselho de Administração não farão jus a remuneração pró-labore.

(b) Benefícios (diretos e indiretos): os membros do Conselho de Administração estão cobertos pela apólice de Seguro de Responsabilidade Civil de Administradores (Seguro D&O) e Contrato de Indenidade, nos termos do Estatuto Social da Companhia. A Companhia está em processo de renovação de sua apólice de seguro de responsabilidade civil de diretores e administradores, cujo limite máximo de garantia poderá ser expandido para refletir práticas usuais de mercado para companhias de sua indústria e porte.

Exceto por conselheiros ou membros dos comitês que integrem a diretoria (estatutária ou não), os membros do Conselho de Administração e dos Comitês do Conselho de Administração não farão jus a à remuneração variável, à remuneração baseada em ações, incluindo opções, aos benefícios pós-emprego ou aos benefícios motivados pela cessação do cargo.

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

Os membros do Conselho de Administração ou Comitês que também sejam membros da Diretoria, estatutária ou não-estatutária, farão jus exclusivamente à remuneração recebida na qualidade de Diretores, incluindo remuneração variável, remuneração baseada em ações, incluindo opções, benefícios pós-emprego ou benefícios motivados pela cessação do cargo.

Diretoria Estatutária e Não Estatutária

A remuneração fixa anual é o elemento principal e fundamental da remuneração dos membros da Diretoria, e deverá se basear especialmente no cargo e nas responsabilidades desempenhadas na Companhia, bem como na experiência individual, sendo composta por:

(a) Pró-labore ou Salário: os diretores estatutários e não-estatutários da Companhia receberão uma remuneração mensal, a título de pró-labore ou salário, definido de acordo com a negociação individual, orientada, dentre outros fatores, por pesquisas salariais do segmento de atividade da Companhia.

(b) Benefícios (diretos e indiretos): os diretores estatutários e não-estatutários da Companhia poderão ser elegíveis aos seguintes benefícios (os quais poderão variar de acordo com a senioridade, tempo do vínculo e outros critérios determinados pelo Conselho de Administração e pela Diretoria): (i) Plano de Assistência Médica; (ii) Refeitório; (iii)Seguro de Vida; (iv) Seguro de Responsabilidade Civil de Administradores (Seguro D&O); (v) Contrato de Indenidade, nos termos do Estatuto Social da Companhia; (vi) Automóvel; e/ou (vii) Cartão Corporativo para uso nos restaurantes da Companhia. A Companhia está em processo de renovação de sua apólice de seguro de responsabilidade civil de diretores e administradores, cujo limite máximo de garantia poderá ser expandido para refletir práticas usuais de mercado para companhias de sua indústria e porte.

Os Diretores podem ser elegíveis a participar de planos de incentivo de longo prazo, com remuneração baseada em ações, incluindo, opções ou outras modalidades e instrumentos que vierem a ser estabelecidos pela Companhia.

O desenho dos incentivos de longo prazo, com remuneração baseada em ações, visa gerar incentivos concretos para a atração, motivação e retenção dos diretores, além de alinhar seus interesses com os interesses dos acionistas e aos objetivos estratégicos da Companhia, de modo a maximizar a criação de valor no longo prazo.

Os planos de incentivo de longo prazo, com remuneração baseada em ações, incluindo, opções ou outras modalidades e instrumentos que vierem a ser estabelecidos pela Companhia terão seus regramentos definidos em documentos específicos, a serem submetidos à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral.

Conselho Fiscal

Os membros do Conselho Fiscal, se e quando instalado, terão sua remuneração determinada pela Assembleia Geral de acionistas, de acordo com a lei aplicável.

(ii) qual a proporção de cada elemento na remuneração total

A tabela abaixo apresenta a proporção prevista de cada elemento na composição da remuneração total para os últimos 3 exercícios sociais:

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

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020				
	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração baseada em ações	Total
Conselho de Administração	100%	0%	0%	100%
Diretoria Estatutária	70,2%	0%	29,8%	100%
Diretoria Não-Estatutária	100%	0%	0%	100%
Conselho Fiscal	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Comitê de Auditoria Estatutário	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019				
	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração baseada em ações	Total
Conselho de Administração	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Diretoria Estatutária	53,4%	0%	46,6%	100%
Diretoria Não-Estatutária	100%	0%	0%	100%
Conselho Fiscal	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Comitê de Auditoria Estatutário	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018				
	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração baseada em ações	Total
Conselho de Administração	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Diretoria Estatutária	12,0%	0%	88,0%	100%
Diretoria Não-Estatutária	100%	0%	0%	100%
Conselho Fiscal	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Comitê de Auditoria Estatutário	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

(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 e Conselho Fiscal.

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

Caberá ao Conselho de Administração a seu critério, fixar a remuneração individual dos membros do Conselho de Administração e dos membros dos Comitês, bem como remuneração individual do Diretor-Presidente, dentro do limite global da remuneração da administração aprovado pela Assembleia Geral. O Conselho de Administração poderá delegar ao Diretor-Presidente a fixação da remuneração individual dos demais Diretores, observada a aderência a Política de Remuneração de Administradores.

(iv) razões que justificam a composição da remuneração

A Companhia analisa a performance e o desempenho de seus administradores para manter a remuneração de acordo com as práticas de mercado, adequadas à qualidade de seus executivos e dentro de suas possibilidades financeiras. As razões que justificam a composição da remuneração são o incentivo à melhoria de gestão, a permanência de executivos, e o incentivo aos colaboradores obterem melhores resultados, visando a 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

Alguns membros do Conselho de Administração e dos Comitês também são membros da diretoria, estatutária ou não-estatutária, fazem jus exclusivamente à remuneração recebida na qualidade de diretores. Além disso, o Sr. Jay William Sammons e o Sr. Fernando Cezar Dantas Porfirio Borges, que são atualmente executivos do (ou indicados pelo) Grupo Carlyle e como prática de mercado do setor de private equity (uma vez que são remunerados já como funcionários do *private equity* e uma de suas funções em tal trabalho é servir como conselheiro de companhias investidas), não são remunerados como membros do Conselho de Administração das companhias investidas

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

Nenhum indicador de desempenho é levado em consideração para fins de determinação da remuneração fixa ou dos benefícios dos administradores, sendo tais elementos de remuneração estabelecidos de acordo com responsabilidade e complexidade do cargo, experiência do profissional, competitividade e práticas do mercado. Além disso, ao estabelecer a remuneração fixa, a Companhia leva em consideração as qualificações e experiências de cada indivíduo no exercício de suas atribuições.

(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, de forma a acompanhar o atingimento das metas, da Companhia e individuais, calculando o aumento do salário base.

(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 a Diretoria ao nosso plano de negócios, através da outorga do Plano de Opções de Ações. Nesse contexto protegemos os interesses dos acionistas e de nossa Companhia.

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

(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. Não há remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos.

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

Não existe qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário.

(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

A Assembleia Geral fixará, anualmente, a remuneração global dos administradores, sendo que o Conselho de Administração fixará a remuneração global e individual dos Diretores.

(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

Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria receberão um pró-labore fixo mensal, definido de acordo com negociação individual, orientada dentre outros fatores, por pesquisas salariais do nosso segmento de atividade, observada a Política de Remuneração.

Os objetivos e práticas de remuneração visam reconhecer e remunerar os nossos administradores considerando as responsabilidades, o tempo dedicado às funções, a competência e a reputação profissional destes. Ademais, realizamos pesquisas salariais para garantir alinhamento com as melhores práticas de mercado e manter a competitividade de nossa estratégia de remuneração, a qual abrange tanto para a remuneração fixa mensal, recebida a título de pró labore, quanto a remuneração variável e baseada em ações. Essas pesquisas levam em consideração uma amostra de empresas dos que atuam no mesmo setor que no nosso, além de companhias de porte semelhante ao nosso, e buscamos identificar a prática dessas empresas nos diferentes componentes da remuneração.

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

O Conselho de Administração avalia anualmente a adequação da nossa Política de Remuneração, avaliando se a remuneração paga por nós condiz com o cargo, responsabilidades e volume de trabalho de cada membro, levando em consideração, ainda, sua situação econômico financeira.

A Política de Remuneração está disponibilizada para consulta eletronicamente em nosso website (www.ri.grupomadero.com.br), bem como fisicamente em nossa sede social.

13.2 - Remuneração Total do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2021 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,30	8,30	0,00	16,60
Nº de membros remunerados	1,50	8,30	0,00	9,80
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	524.400,00	9.636.225,00	0,00	10.160.625,00
Benefícios direto e indireto	0,00	1.117.466,00	0,00	1.117.466,00
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	623.952,00	0,00	623.952,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	6.028.112,00	0,00	6.028.112,00
Observação				
Total da remuneração	524.400,00	17.405.755,00	0,00	17.930.155,00

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2020 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	6,90	8,80	0,00	15,70
Nº de membros remunerados	0,90	8,80	0,00	9,70
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	181.763,00	8.800.462,00	0,00	8.982.225,00
Benefícios direto e indireto	0,00	1.185.436,00	0,00	1.185.436,00
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00

Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	623.952,00	0,00	623.952,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	4.235.217,00	0,00	4.235.217,00
Observação				
Total da remuneração	181.763,00	14.221.115,00	0,00	14.402.877,00

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2019 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	6,30	7,00	0,00	13,30
Nº de membros remunerados	0,00	7,00	0,00	7,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	5.665.345,00	0,00	5.665.345,00
Benefícios direto e indireto	0,00	1.033.260,00	0,00	1.033.260,00
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00

Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	5.852.373,00	0,00	5.852.373,00
Observação				
Total da remuneração	0,00	12.550.977,00	0,00	12.550.977,00

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2018 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	4,00	6,00	0,00	10,00
Nº de membros remunerados	0,00	6,00	0,00	6,00
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	420.000,00	0,00	420.000,00
Benefícios direto e indireto	0,00	784.835,00	0,00	784.835,00
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	8.800.934,00	0,00	8.800.934,00

Observação		Neste período, os diretores estatutários eram remunerados pela emissora com um valor mínimo, sendo a maior parte da remuneração fixa proveniente de distribuição de dividendos de subsidiárias da emissora, das quais eram sócios minoritários.		
Total da remuneração	0,00	10.005.769,00	0,00	10.005.769,00

13.3 - Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal

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

Remuneração variável prevista para o Exercício Social encerrado em 31/12/2021	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Número total de membros	8,3	8,3	N/A	**16,6**
Nº de membros remunerados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Participação nos Resultados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus Diferido	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Remuneração baseada em ações	N/A	N/A	N/A	**N/A**

Remuneração variável reconhecida para o Exercício Social encerrado em 31/12/2020	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Número total de membros	6,9	8,8	N/A	**15,8**
Nº de membros remunerados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Participação nos Resultados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus Diferido	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Remuneração baseada em ações	N/A	N/A	N/A	**N/A**

13.3 - Remuneração Variável do Conselho de Administração, Diretoria Estatutária E Conselho Fiscal

Remuneração variável reconhecida para o Exercício Social encerrado em 31/12/2019	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Número total de membros	6,3	7,0	N/A	**13,3**
Nº de membros remunerados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Participação nos Resultados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus Diferido	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Remuneração baseada em ações	N/A	N/A	N/A	**N/A**

Remuneração variável prevista para o Exercício Social encerrado em 31/12/2018	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Número total de membros	4,0	6,0	N/A	**10,0**
Nº de membros remunerados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Participação nos Resultados	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Bônus Diferido	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Mínimo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Máximo Previsto no plano de remuneração	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Valor Previsto no plano de remuneração, caso as metas sejam atingidas ("*Target*")	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Remuneração baseada em ações	N/A	N/A	N/A	**N/A**

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

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

Em relação ao plano de remuneração baseado em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, em vigor no último exercício social e previsto para o exercício social corrente, descrever:

a. Termos e condições gerais

Prêmio Executivo 2017

Em 29 de setembro de 2017, a Companhia emitiu 1.951.965 ações (equivalente a 8,5% de participação) por um valor agregado em dinheiro de R$ 1,952 milhão (R$ 1,00 por ação) para alguns dos executivos da Companhia (o "Prêmio Executivo de 2017"). Em conexão com o Prêmio Executivo de 2017, cada um dos executivos celebrou um acordo com o acionista controlador da Companhia, que principalmente (i) prevê que as ações restritas sejam adquiridas parcialmente (50%) imediatamente após a consumação de uma oferta pública inicial ("IPO") das ações da Companhia e continuar a adquirir em tranches (10%) em cada aniversário do IPO daí em diante; e (ii) prevê certos direitos de compra e venda por e entre o acionista controlador da Companhia e os executivos com base na estimativa valor das ações utilizando um múltiplo do EBITDA, que é aplicado em tranches iguais anualmente ao longo de um período de 10 anos.

O valor justo estimado do Prêmio Executivo 2017 na data da outorga era de aproximadamente R$ 36,7 milhões. A despesa está sendo reconhecida em uma base de aquisição gradual ao longo do cronograma de aquisição de 10 anos. Para cada período findo em 30 de junho de 2021 e 30 de junho de 2020, a despesa de remuneração foi de R$ 0,8 milhão e R$ 1,1 milhão, respectivamente.

Em 30 de junho de 2021, a Companhia possuía despesa de remuneração não reconhecida de R$ 6,7 milhões.

Plano de Opções de Compra de Ações

Em 15 de outubro de 2019 foi aprovado o Plano de Opções de Compra de Ações da Companhia ("Plano") por meio de Assembleia Geral Extraordinária. Em 17 de outubro de 2019, foram aprovados pelo Conselho de Administração, no âmbito do Plano, (a) o Programa de Opções de Compra de Ações – 2019 – Grupo 01 ("Programa Grupo 1"); (b) o Programa de Opções de Compra de Ações – 2019 – Grupo 02 ("Programa Grupo 2") e (c) o Programa de Opções de Compra de Ações – 2019 – Grupo 03 ("Programa Grupo 3", em conjunto com o Programa Grupo 1 e o Programa Grupo 2, os "Programas").

Em 30 de julho de 2021, os Programas foram aditados pelo Conselho de Administração. As descrições abaixo já levam em consideração os termos dos Programas, conforme aditados.

No âmbito dos Programas, cada Opção dará direito ao respectivo Potencial Adquirente de adquirir ou subscrever 1 (uma) ação ordinária da Companhia, sujeito aos termos e condições estabelecidos nos Programas e às disposições estabelecidas nos Contratos de Outorga.

Serão elegíveis a participar dos Programas os empregados, diretores (estatuários ou não) da Companhia e/ou das demais sociedades do grupo econômico da Companhia (*i.e.*, pessoas físicas que possuam vínculo de emprego e/ou ocupem cargos de direção da Companhia e/ou de qualquer sociedade do mesmo grupo econômico da Companhia, estatutários ou não), a critério do Conselho de

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

Administração ("Elegíveis"). Apesar de os Elegíveis possuírem vínculo de emprego e/ou ocuparem cargos de direção da Companhia, como os Programas possuem natureza estritamente mercantil, nenhuma disposição conferirá a qualquer Elegível o direito de permanecem em qualquer cargo da Companhia e/ou das demais sociedades do grupo econômico da Companhia.

Dentre os Elegíveis, caberá ao Conselho de Administração da Companhia a seleção, a seu exclusivo critério, dos Elegíveis que farão jus à outorga das opções de compra de ações ("Potenciais Adquirentes"), conforme os termos e condições de cada um dos Programas.

A outorga das opções de compra de ações no âmbito dos Programas aos Potenciais Adquirentes deve ser formalizada por meio de contratos de outorga ("Contrato de Outorga").

b. Principais objetivos do plano

O objetivo dos Programas é a outorga, pela Companhia, aos Potenciais Adquirentes, de opções de compra de ações ordinárias de sua emissão ("Opção" ou "Opções"), com o objetivo de incentivar a integração e alinhamento entre os Potenciais Adquirentes, a Companhia e as suas controladas e coligadas, dando aos Potenciais Adquirentes a oportunidade de se tornar acionistas da Companhia, cuja condição os atrelará aos riscos inerentes ao mercado de capitais e ao negócio da Companhia

c. Forma como o plano contribui para esses objetivos

Uma vez que a maior parte das opções se torna exercível no longo prazo, o objetivo dos Programas e do Plano é que os Potenciais Adquirentes permaneçam na Companhia até o momento do último exercício. Uma vez exercida a opção, com o os Potenciais Adquirentes tornando-se acionistas, haverá uma união de interesses intrinsecamente relacionados à condição de acionista.

Além disso, os Programas e o Plano podem, eventualmente, gerar um potencial de ganho ao executivo baseado no desempenho das ações da Companhia no mercado. **d. Como o plano se insere na política de remuneração do emissor**

Os Programas e o Plano estão alinhados à Política de Remuneração de Administradores, uma vez que (i) esta tem como principal função alinhar os interesses dos administradores aos objetivos da Companhia; e (ii) nesse sentido, os Programas e o Plano ainda têm, o papel de atrelar o benefício econômico dos seus participantes ao desempenho das ações da Companhia e, consequentemente, ao seu resultado operacional, estimulando-os a atuar para a consecução dos objetivos sociais.

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

O exercício das opções por parte dos administradores, enquadrados como Potenciais Adquirentes, é uma forma de incentivá-los a conduzir com êxito os negócios da Companhia, alinhando seus interesses aos dos acionistas da Companhia. Os diferentes prazos de carência das opções proporcionam incentivos aos Potenciais Adquirentes para que se comprometam com a constante valorização das ações no curto e médio prazo, assim como a titularidade de ações provenientes de opções exercidas, podendo ou não ter restrições quanto à transferência das mesmas, alinha os interesses no longo prazo.

f. Número máximo de ações abrangidas

O número máximo de ações abrangidas será o mesmo de opções, conforme descrito abaixo.

g. Número máximo de opções a serem outorgadas

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

No âmbito dos Programas, o Conselho de Administração aprovou a outorga pela Companhia de até 751.836 opções a seres alocadas no Programa Grupo 1, Programa Grupo 2 e/ou Programa Grupo 3.

h. Condições de aquisição de ações

As Opções outorgadas no âmbito dos Programas somente poderão ser exercidas pelos Potenciais Adquirentes nas hipóteses a seguir descritas, observados os termos e condições dispostos em cada um dos Programas:

(i) ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia; ou

(ii) alteração de controle da Companhia que não seja uma Transferência Autorizada.

Sendo o "IPO" entendido como uma oferta pública inicial das Ações Ordinárias da Companhia e a "Transferência Autorizada" entendida como as transferências das Ações Ordinárias de titularidade do Acionista Controlador para: (a) uma pessoa que seja controlada pelo atual Acionista Controlador, a qualquer tempo, de forma direta ou indireta, bem como (b) no caso de eventual consolidação de propriedade de parte ou da totalidade das Ações Ordinárias de titularidade do Acionista Controlador alienadas fiduciariamente em favor dos debenturistas da 3ª emissão de debêntures da Companhia.

i. Critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício

O preço de exercício de cada Opção no âmbito de cada um dos Programas, foi definido pelo Conselho de Administração quando da aprovação de cada um dos Programas, tendo em vista diferentes critérios, incluindo tempo e momento de início da relação do Potencial Adquirente com a Companhia.

j. Critérios para fixação do prazo de exercício

No âmbito dos Programas, conforme exposto no item "h" acima, o exercício das Opções pelos Potenciais Adquirentes está condicionado à ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia ou à alteração de controle da Companhia que não seja uma Transferência Autorizada. Na hipótese de um IPO, concretizado com o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"),, os Potenciais Adquirentes terão o direito de exercer as suas Opções passíveis de exercício conforme os períodos de carência (*vesting*) descritos abaixo:

Programa Grupo 1

Na hipótese de um IPO da Companhia, concretizado com o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, os Potenciais Adquirentes terão o direito de exercer as suas Opções, observados os períodos de carência (*vesting*) e as restrições de volume descritos abaixo:

Evento ou Período e Prazo de Exercício	Opções Passíveis de serem Exercidas pelos Potenciais Adquirentes
No IPO, em até 3 (três) meses após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3	25% (vinte e cinco por cento)
No 1º (primeiro) Ano após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício	50% (cinquenta por cento)

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

No 2º (segundo) Ano após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício	75% (setenta e cinco por cento)
No 3º (terceiro) Ano após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício	100% (cem por cento)

Programa Grupo 2

Na hipótese de um IPO da Companhia, concretizado com o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, os Potenciais Adquirentes terão o direito de exercer as suas Opções, observados os períodos de carência (*vesting*) e as restrições de volume descritos abaixo:

Evento ou Período e Prazo de Exercício	Opções Passíveis de serem Exercidas pelos Potenciais Adquirentes
No IPO, em até 3 (três) meses após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3	25% (vinte e cinco por cento)
No 1º (primeiro) Ano após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício	50% (cinquenta por cento)
No 2º (segundo) Ano após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício	75% (setenta e cinco por cento)
No 3º (terceiro) Ano após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício	100% (cem por cento)

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

Programa Grupo 3

Na hipótese de um IPO da Companhia, concretizado com o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, os Potenciais Adquirentes terão o direito de exercer as suas Opções passíveis de exercício conforme os períodos de carência (*vesting*) descritos abaixo:

Período de Carência	Opções Passíveis de Exercício pelos Potenciais Adquirentes e Prazo de Exercício	Lote
No IPO	20% (vinte por cento) das Opções, desde que o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3 ocorra após 12 (doze) meses da Data da Outorga, que devem ser exercidas em até 2 (dois) anos após a data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3. Caso Contrário, as Opções do Lote 1 somente passarão a ser passíveis de exercício 12 (doze) meses após a Data da Outorga, sendo que, neste caso, as Opções do Lote 1 devem ser exercidas em até 2 (dois) anos após tal data.	1
No 1º (primeiro) Ano após a data em que as Opções do Lote 1 passarem a ser passíveis de exercício	40% (quarenta por cento) das Opções, que devem ser exercidas em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício.	2
No 2º (segundo) Ano após a data em que as Opções do Lote 1 passarem a ser passíveis de exercício	60% (sessenta por cento) das Opções, que devem ser exercidas em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício.	3
No 3º (terceiro) Ano após a data em que as Opções do Lote 1 passarem a ser passíveis de exercício	80% (oitenta por cento) das Opções, que devem ser exercidas em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício.	4
No 4º (quarto) Ano após a data em que as Opções do Lote 1 passarem a ser passíveis de exercício	100% (cem por cento) das Opções, que devem ser exercidas em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício.	5

Para as outorgas de Opções realizadas pelo Conselho de Administração entre 01 de setembro de 2020 e 12 de abril de 2021, inclusive, (a) as Opções do Lote 1 serão passíveis de exercício 12 (doze) meses após a Data da Outorga ou no IPO (i.e., com o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3), o que acontecer por último; (b) as Opções dos demais Lotes (Lotes 2, 3, 4 e 5) serão passíveis de exercício a cada 12 (doze) meses contados da data em que o Lote 1 tornar-se exercível; (c) as Opções do Lote 1 podem ser exercidas em até 3 (três) meses após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício e as Opções dos demais Lotes (Lotes 2, 3, 4 e 5) podem ser exercidas em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício; e (d) se, na data em que as Opções do Lote 1 forem exercidas, o IPO da Companhia (i.e., o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3) já tiver ocorrido há mais de 6 (seis) meses, as Ações Ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções do Lote 1 não estarão sujeitas ao período de restrição à venda de 6 (seis) meses contados da data do exercício, sendo que, caso contrário, o período de restrição à venda (*lock up*) perdurará pelo tempo necessário até que decorra o período de 6 (seis) meses do IPO (i.e., do início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3). As demais condições estabelecidas no Programa aplicam-se integralmente a essas outorgas.

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

Para as outorgas de Opções realizadas pelo Conselho de Administração a partir de 30 de julho de 2021, inclusive, (a) as Opções do Lote 1 serão passíveis de exercício 12 (doze) meses após a Data da Outorga ou do IPO (i.e., da data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3), o que acontecer por último; (b) as Opções dos demais Lotes (Lotes 2, 3, 4 e 5) serão passiveis de exercício a cada 12 (doze) meses contados da data em que o Lote 1 tornar-se exercível; (c) as Opções de todos os Lotes podem ser exercidas em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício; e (d) as Ações Ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções do Lote 1 estarão sujeitas a um período de restrição à venda de 6 (seis) meses contados da data do exercício. As demais condições estabelecidas no Programa aplicam-se integralmente a essas outorgas.

Programas

Já na hipótese de qualquer evento que acarrete uma Alteração de Controle da Companhia, direta ou indireta, os Potenciais Adquirentes terão o direito de exercer a totalidade de suas Opções, observados os procedimentos descritos nos respectivos Programas**.**

Caso o Acionista Controlador encontre um comprador para as Ações Ordinárias cuja transferência acarrete a Alteração de Controle ("Ações de Controle Ofertadas" e "Terceiro Adquirente", respectivamente), tal fato deverá ser comunicado, pela Companhia ao Potencial Adquirente, mediante o envio de notificação, por escrito, indicando o preço e as condições pelos quais o Acionista Controlador pretende alienar tais Ações de Controle Ofertadas, encaminhando juntamente o instrumento irrevogável de oferta de compra do terceiro adquirente ("Notificação de Oferta de Controle").

Entende-se como “Acionista Controlador” o acionista da Companhia que: (a) detém o poder de eleger a maioria dos administradores e estabelecer e conduzir políticas e gestão da Companhia; ou (b) detém, direta ou indiretamente, 50% (cinquenta por cento) mais 1 (uma) ação votante da Companhia.

Para fins de esclarecimento, a troca de controle da Companhia em decorrência de Transferências Autorizadas não será considerada uma "Alteração do Controle" para as finalidades dos Programas.

k. Forma de liquidação

A integralização ou o pagamento do preço de compra das ações adquiridas em decorrência do exercício de Opções será feita nos prazos e termos fixados no âmbito dos Contratos de Outorga de cada um dos Programas, conforme o caso.

l. Restrições à transferência das ações

As hipóteses de restrições à transferência das ações serão estabelecidas no Contrato de Outorga de cada um dos Programas, conforme o caso.

Programa Grupo 1

Na hipótese de um IPO, após o exercício das Opções, o Potencial Adquirente poderá, a seu exclusivo critério, vender as ações ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções, exceto com relação às ações ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções Passíveis de exercício no IPO (ou seja, em razão do exercício de 25% do total das Opções outorgadas aos Potenciais Adquirentes), que estão sujeitas a um período de restrição à venda de 6 (seis) meses contados da data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, observadas demais restrições eventualmente estabelecidas pela legislação aplicável.

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

Programa Grupo 2

Na hipótese de um IPO, após o exercício das Opções, o Potencial Adquirente poderá, a seu exclusivo critério, vender as ações ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções, exceto com relação às ações ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções Passíveis de exercício no IPO (ou seja, em razão do exercício de 25% do total das Opções outorgadas aos Potenciais Adquirentes), que estão sujeitas a um período de restrição à venda de 6 (seis) meses contados da data de início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3, observadas demais restrições eventualmente estabelecidas pela legislação aplicável.

Programa Grupo 3

Regra geral, na hipótese de um IPO, após o exercício das Opções, o Potencial Adquirente poderá, a seu exclusivo critério, vender as ações ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções, exceto com relação às ações ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções do Lote 1, que estão sujeitas a um período de restrição à venda de 6 (seis) meses contados da data do exercício e observadas as restrições eventualmente estabelecidas pela legislação aplicável.

Para as outorgas de Opções realizadas pelo Conselho de Administração entre 01 de setembro de 2020 e 12 de abril de 2021, inclusive, se, na data em que as Opções do Lote 1 forem exercidas, o IPO da Companhia (i.e., o início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3) já tiver ocorrido há mais de 6 (seis) meses, as Ações Ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções do Lote 1 não estarão sujeitas ao período de restrição à venda de 6 (seis) meses contados da data do exercício, sendo que, caso contrário, o período de restrição à venda (*lock up*) perdurará pelo tempo necessário até que decorra o período de 6 (seis) meses do IPO (i.e., do início da negociação das Ações Ordinárias da Companhia na B3).

Para as outorgas de Opções realizadas pelo Conselho de Administração a partir de 30 de julho de 2021, inclusive, as Ações Ordinárias da Companhia adquiridas em razão do exercício das Opções do Lote 1 estarão sujeitas a um período de restrição à venda de 6 (seis) meses contados da data do exercício.

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

Os Programas entraram em vigor imediatamente após a sua aprovação pelo Conselho de Administração e permanecem em vigor até que seja verificada qualquer das seguintes hipóteses: (a) exercício integral das Opções outorgadas no âmbito dos Programas ou, conforme o caso, extinção das Opções outorgadas, de acordo com os termos e nas hipóteses estabelecidas nos Programas; ou (b) dissolução ou liquidação da Companhia.

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

Programa Grupo 1

Em caso de (a) desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, (b) falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, do Participante, ou (c) pedido de demissão, antes da ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia ou de alteração de controle da Companhia que não seja em decorrência de uma Transferência Autorizada, todas as Opções serão automaticamente extintas, de pleno direito, e os Potenciais Adquirentes terão direito à indenização

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

conforme Termo de Indenização assinado entre a Companhia e os Potenciais Adquirentes, nos moldes do Anexo IV do Programa.

Após a ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia ou de alteração de controle da Companhia que não seja em decorrência de uma Transferência Autorizada, (i) em caso de desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, (i.a) todas as Opções ainda não exercíveis serão automaticamente extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito a qualquer indenização, e (i.b) todas as Opções exercíveis na data do desligamento (sem considerar qualquer período de aviso prévio, legal ou contratual), mas ainda não exercidas, poderão ser exercidas em um prazo máximo de 6 (seis) meses contados da data do desligamento (sem considerar qualquer período de aviso prévio, legal ou contratual), sendo certo que, caso tais Opções não sejam exercidas neste prazo, as referidas Opções serão extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito a qualquer indenização; e (ii) em caso de pedido de demissão, todas as Opções ainda não exercidas e/ou não exercíveis serão automaticamente extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito a qualquer indenização.

Após a ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia ou de alteração de controle da Companhia que não seja em decorrência de uma Transferência Autorizada, em caso de falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, de um Potencial Adquirente, todas as Opções serão automaticamente extintas, de pleno direito, e o respectivo Potencial Adquirente terá direito à indenização conforme Termo de Indenização assinado entre a Companhia e o Potencial Adquirente nos moldes do Anexo IV do Programa.

Em caso de desligamento por Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, todas as Opções outorgadas ao Potencial Adquirente serão automaticamente extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito ao recebimento de qualquer indenização da Companhia.

Programa Grupo 2

Em caso de (a) desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, (b) falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, do Potencial Adquirente, (c) pedido de demissão, ou (d) desligamento por Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, antes da ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia ou de alteração de controle da Companhia que não seja em decorrência de uma Transferência Autorizada, todas as Opções serão automaticamente extintas, de pleno direito, e os Potenciais Adquirentes não terão direito ao recebimento de qualquer indenização da Companhia, exceto nas hipóteses expressamente listadas nos Anexos II e III do Programa.

Em caso de (a) desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, (b) falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, do Potencial Adquirente, (c) pedido de demissão, ou (d) desligamento por Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, após a alteração de controle da Companhia que não seja em decorrência de uma Transferência Autorizada, todas as Opções serão automaticamente extintas, de pleno direito, e os Potenciais Adquirentes não terão direito ao recebimento de qualquer indenização da Companhia, exceto nas hipóteses expressamente listadas nos Anexos II e III do Programa.

Em caso de (a) falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, do Potencial Adquirente, (b) pedido de demissão, ou (c) desligamento por Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, após a ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia, todas as Opções ainda não exercidas e/ou

13.4 - Plano de Remuneração Baseado em Ações do Conselho de Administração E Diretoria Estatutária

ainda não exercíveis serão automaticamente extintas, de pleno direito, e os Potenciais Adquirentes não terão direito ao recebimento de qualquer indenização da Companhia.

Em caso de desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, após a ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia, (i) todas as Opções ainda não exercíveis serão automaticamente extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito a qualquer indenização, e (ii) todas as Opções exercíveis na data do desligamento (sem considerar qualquer período de aviso prévio, legal ou contratual), mas ainda não exercidas, poderão ser exercidas em um prazo máximo de 6 (seis) meses contados da data do desligamento (sem considerar qualquer período de aviso prévio, legal ou contratual), sendo certo que, caso tais Opções não sejam exercidas neste prazo, as referidas Opções serão extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito a qualquer indenização.

Programa Grupo 3

Em caso de (a) desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, (b) falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, do Potencial Adquirente, (c) pedido de demissão, ou (d) desligamento por Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, antes da ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia ou de alteração de controle da Companhia que não seja em decorrência de uma Transferência Autorizada, todas as Opções serão automaticamente extintas, de pleno direito, e os Potenciais Adquirentes não terão direito ao recebimento de qualquer indenização da Companhia, exceto nas hipóteses expressamente listadas nos Anexos II ou III do Programa.

Em caso de (a) desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, (b) falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, do Potencial Adquirente, (c) pedido de demissão, ou (d) desligamento por Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, após a alteração de controle da Companhia que não seja em decorrência de uma Transferência Autorizada, todas as Opções ainda não exercidas e/ou ainda não exercíveis serão automaticamente extintas, de pleno direito, e os Potenciais Adquirentes não terão direito ao recebimento de qualquer indenização da Companhia.

Em caso de (a) falecimento, declaração de ausência ou de incapacidade em decorrência de problemas mentais, problemas de saúde, acidente ou qualquer outra forma, do Potencial Adquirente, (b) pedido de demissão, ou (c) desligamento por Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, após a ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia, todas as Opções ainda não exercidas e/ou ainda não exercíveis serão automaticamente extintas, de pleno direito, e os Potenciais Adquirentes não terão direito ao recebimento de qualquer indenização da Companhia.

Em caso de desligamento sem Justo Motivo do Potencial Adquirente pela Companhia, após a ocorrência de um IPO das Ações Ordinárias da Companhia, (i) todas as Opções ainda não exercíveis serão automaticamente extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito a qualquer indenização, e (ii) todas as Opções exercíveis na data do desligamento (sem considerar qualquer período de aviso prévio, legal ou contratual), mas ainda não exercidas, poderão ser exercidas em um prazo máximo de 6 (seis) meses contados da data do desligamento (sem considerar qualquer período de aviso prévio, legal ou contratual), sendo certo que, caso tais Opções não sejam exercidas neste prazo, as referidas Opções serão extintas, de pleno direito, e o Potencial Adquirente não terá direito a qualquer indenização.

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

13.5. - Em relação à remuneração baseada em ações reconhecida nos resultados dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária:

A Companhia reconheceu nos resultados dos 3 últimos exercícios sociais remuneração baseada em ações referentes ao Plano Executivo 2017, os valores de R$ 8,8 milhões, R$ 5,9 milhões e R$ 4,2 milhões nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2018, 2019 e 2020, respectivamente.

Com relação ao Plano de Opções de Ações, seguem abaixo, as principais características.

Remuneração baseada em ações prevista para o exercício social corrente (a se encerrar em 31 de dezembro 2021)	**Diretoria Estatutária**	**Conselho de Administração**
Nº total de membros	**8,3**	**8,3**
Nº de membros remunerados	**2,3**	**N/A**
Outorga de opções de compras de ações		
Data de outorga	SOP1: 17/10/2019 SOP3: 12/04/2021 *(não houve outorga e opções no âmbito do SOP2 a conselheiros ou diretores estatutários no exercício de tais funções).*	N/A
Quantidade de opções outorgadas	85.884	N/A
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	SOP1: 25% ao ano, sendo o 1º lote no IPO (com o início das negociações das ações ordinárias da Companhia na B3). SOP3: 20% ao ano, sendo o 1º lote exercível 12 meses após a outorga ou no IPO (com o início das negociações das ações ordinárias da Companhia na B3), o que ocorrer depois.	N/A
Prazo máximo para exercício das opções	SOP 1: 1º lote: prazo de 3 meses a contar do IPO (do início das negociações das ações ordinárias da Companhia na B3) Demais lotes: prazo de 2 anos após o período de carência SOP 3: 1º lote: prazo de 3 meses ou 2 anos (a depender da data da outorga das opções) a contar de 12 meses após a outorga ou do IPO (com o início das negociações das ações ordinárias da Companhia na B3), o que ocorrer depois Demais lotes: prazo de 2 anos após o período de carência	N/A

13.5 - Remuneração Baseada em Ações

Prazo de restrição à transferência das ações	SOP 1: restrição de 6 meses do IPO (do início das negociações das ações ordinárias da Companhia na B3), para ações adquiridas em razão do exercício do 1º lote de opções. SOP 3: restrição de 0 a até 6 meses após data de exercício (a depender da data de outorga e da data de exercício das opções), para ações adquiridas em razão do exercício do 1º lote de opções (Lote 1).	N/A
Preço médio ponderado de exercício:		
(a) Das opções em aberto no início do exercício social	R$13,48	N/A
(b) Das opções perdidas durante o exercício social	N/A	N/A
(c) Das opções exercidas durante o exercício social	N/A	N/A
(d) Das opções expiradas durante o exercício social	N/A	N/A
Valor justo das opções na data de cada outorga	**SOP1: R$80,87** **SOP3: R$235,93**	**N/A**
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas[1]	**0,27%**	**N/A**

[1] Com base no número de ações em 30/06/2021

13.6 - Opções em Aberto

13.6 - Em relação às opções em aberto do conselho de administração e da diretoria estatutária ao final do último exercício social, elaborar tabela com o seguinte conteúdo:

Não aplicável, tendo em vista que não havia qualquer opção em aberto detida pelo conselho de administração e pela diretoria estatutária da Companhia ao final do último exercício social.

13.7 - Opções Exercidas E Ações Entregues

13.7 - Em relação às opções exercidas e ações entregues relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, nos 3 últimos exercícios sociais, elaborar tabela com o seguinte conteúdo:

Não aplicável, tendo em vista que não houve qualquer exercício de opção de compra de ações pelos administradores da Companhia nos últimos três exercícios sociais.

13.8 - Precificação Das Ações/opções

13.8 - Descrição sumária das informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7, tal como a explicação do método de precificação do valor das ações e das opções, indicando, no mínimo

a. Modelo de precificação

O trabalho de mensuração dos valores justos das opções de compra outorgadas pela Madero foi baseado na metodologia Black & Scholes (opções baseadas em tempo). Para a mensuração dos valores justos das opções de compra de ações na data da outorga foram levados em consideração as operações realizadas, racional da outorga, fatores que possam afetar a precificação das opções e probabilidades de exercícios de outorgas por beneficiários e eventos de liquidez que possam afetar a mensuração do valor justo. As estimativas e projeções preparadas envolveram premissas decorrentes de julgamento com relação às informações financeiras, aos cenários econômicos projetados e, portanto, ao comportamento futuro do mercado e do desempenho das ações da Madero que podem ou não se mostrar corretas.

A aplicação do Modelo de Black & Scholes parte do princípio que qualquer título (opção) cujo preço dependa de outros (ação) pode ser apreçado considerando que o retorno esperado de todos os títulos é a taxa de juro livre de risco e a mesma taxa é utilizada para desconto dos fluxos de caixa esperados. O valor da opção é apreçado com base em 5 variáveis: i) preço da ação; ii) preço de exercício da opção; iii) taxa de juro livre de risco; iv) volatilidade esperada do preço da ação; e v) prazo até a expiração da opção.

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

Os planos de opções de compra de ações (SOP) outorgadas consideraram as seguintes premissas:

SOP 1:

• *Vesting period*: na hipótese de abertura de capital (IPO), em até 25% no evento e 25% nos aniversários do evento, atingindo 100% de exercício até o 3º ano após o IPO da companhia;

• Direito de exercer 100% das opções no momento da alteração de controle;

• Preço de exercício: R$ 1,00;

• Preço da ação: R$81,63 por ação em 30 de setembro de 2019;

• Possibilidade de venda das ações após 6 meses após do primeiro exercício (IPO);

• Direito a indenização com base em múltiplos de EBITDA: demissão sem justo motivo, pedido de desligamento e falecimento;

SOP 3:

• *Vesting period:* 20% no IPO se o beneficiário já tiver 12 meses de programa, ou após 12 meses da data de outorga e, a partir daí, a cada 12 meses;

• Preço de exercício: R$98,42;

• Preço da ação: R$98,42 por ação em 06 de novembro de 2019;

• Possibilidade de venda das ações após 6 meses após do primeiro exercício (IPO);

• Sem direito à indenização, salvo em caso de desligamento sem justo motivo/ falecimento e ocorrência de IPO até 12 meses.

13.8 - Precificação Das Ações/opções

Para ambos os planos foram considerados:

- Volatilidade esperada: 35,9% a 38,8% a.a. (conforme volatilidade média de 1,5 a 5 anos, com base na mediana das ações de empresas comparáveis, relacionadas abaixo);
- Dividendos esperados: não foram considerados;
- Taxa livre de risco: 7,0% a 7,2% a.a. (premissa convencionada no mercado de avaliações de ativos complexos representado pela taxa básica de juros do Brasil - Selic com base no relatório Focus disponibilizado pelo Banco Central do Brasil);
- Cancelamento (*forfeit*): não foi considerado qualquer estimativa de cancelamento de opções que afetasse a quantidade de instrumentos a serem valorizados.

Não obstante seguirem condições semelhantes (vide resumo dos programas acima), lembramos que não houve outorga e opções no âmbito do SOP 2 a conselheiros ou diretores estatutários no exercício de tais funções, razão pela qual tal programa não está mencionado neste item específico do formulário.

c. Método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado

Não se aplica.

d. Forma de determinação da volatilidade esperada

No caso das opções do Madero, uma vez que a Companhia não tem ações cotadas em bolsa, e não haviam premissas para o cálculo da volatilidade estabelecidas em contrato, considerou-se uma volatilidade média para cada data de outorga com base na mediana das volatilidades dos papéis de empresas do setor de alimentos e bebidas listadas na B3: BKBrasil (BKBR3), IMC (MEAL3), BRF (BRFS3), JBS (JBSS3), Marfrig (MRFG3), Minerva (BEEF3), Ambev (ABEV3).

e. Se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo

Não se aplica.

13.9 - Participações Detidas Por Órgão

13.9 - Informar a quantidade de ações ou cotas direta ou indiretamente detidas, no Brasil ou no exterior, e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos pelo emissor, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum, por membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão

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

Órgão	Ações(1)	
	Número	%
Conselho de Administração	21.702.559	68,5%
Diretoria	803.750	2,5%
Conselho Fiscal	0	0

(1) As ações de titularidade de membros que integram a Diretoria e o Conselho de Administração estão sendo consideradas como de titularidade de membros do Conselho do Administração, apenas. São consideradas as participações diretas e indiretas. Para mais informações, ver o item 15 deste Formulário de Referência.

13.10 - Informações Sobre Planos de Previdência Conferidos Aos Membros do Conselho de Administração E Aos Diretores Estatutários

13.10 - Informações sobre planos de previdência conferidos aos membros do conselho de administração e aos diretores estatutários

Não aplicável, tendo em vista que não há planos de previdência em vigor conferidos aos membros do Conselho de Administração e aos diretores estatutários.

13.11 - Remuneração Individual Máxima, Mínima E Média do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária E do Conselho Fiscal

Valores anuais

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração			Conselho Fiscal		
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Nº de membros	8,80	7,00	6,00	6,90	6,30	4,00	0,00	0,00	0,00
Nº de membros remunerados	8,80	7,00	6,00	0,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da maior remuneração(Reais)	4.835.785,00	5.308.336,00	5.410.560,00	181.763,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor da menor remuneração(Reais)	827.850,00	809.380,00	662.727,00	181.763,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor médio da remuneração(Reais)	1.871.683,00	1.982.871,00	1.667.628,00	181.763,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Observação

Diretoria Estatutária	
31/12/2020	Valor apurado com exclusão de membros do órgão de diretoria estatutária.
31/12/2019	Valor apurado com exclusão de membros do órgão de diretoria estatutária.

Conselho de Administração

Conselho Fiscal

13.12 - Mecanismos de Remuneração ou Indenização Para os Administradores em Caso de Destituição do Cargo ou de Aposentadoria

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

No caso de destituição do cargo, somente até a data do IPO, um diretor estatutário tem direito à indenização bruta calculada por múltiplo crescente de EBITDA, por ano de vigência do Termo de Indenização, seja por pedido de desligamento ou por demissão sem justo motivo. Caso ocorra um IPO em até 12 meses da demissão, no caso de demissão sem justo motivo, deverá haver ajuste no valor da indenização considerando o valor da ação no IPO e o preço do de exercício e, se houver diferença, o valor deve ser incorporado à indenização. No caso de falecimento do beneficiário, a indenização será por múltiplo de 5 vezes o EBITDA.

Dois diretores estatutários possuem cláusula de *non compete* que prevê que, a critério da companhia, por até 24 meses após término do contrato, estes farão jus a remuneração mensal de 50% do último pro labore pago.

13.13 - Percentual na Remuneração Total Detido Por Administradores E Membros do Conselho Fiscal Que Sejam Partes Relacionadas Aos Controladores

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

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020.

Órgão	Percentual de Partes relacionadas
Conselho de Administração	0%
Diretoria Estatutária	4,4%
Conselho Fiscal	N/A

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019.

Órgão	Percentual de Partes relacionadas
Conselho de Administração	N/A
Diretoria Estatutária	4,1%
Conselho Fiscal	N/A

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Órgão	Percentual de Partes relacionadas
Conselho de Administração	N/A
Diretoria Estatutária	N/A
Conselho Fiscal	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

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

Item / Órgão (R$)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Remuneração a membros paga por qualquer razão que não a função que ocupam[1]:			
Exercício encerrado em 31/12/2020	713.489	N/A	N/A
Exercício encerrado em 31/12/2019	550.244	N/A	N/A
Exercício encerrado em 31/12/2018	258.429	N/A	N/A

[1] Remuneração pelo exercício de cargo CLT

13.15 - Remuneração de Administradores E Membros do Conselho Fiscal Reconhecida no Resultado de Controladores, Diretos ou Indiretos, de Sociedades Sob Controle Comum E de Controladas do Emissor

13.15 - Remuneração de administradores e membros do conselho fiscal reconhecida no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor

Justificativa para o não preenchimento:

Nos últimos três exercícios sociais, os membros do Conselho de Administração e da Diretoria estatutária da Companhia não receberam qualquer remuneração que tenha sido reconhecida nos resultados dos acionistas controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas. Além disso, o Conselho Fiscal não foi instalado.

13.16 - Outras Informações Relevantes

13.16 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 13 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

14.1 - Descrições dos recursos humanos

(a) número de empregados (total, por grupos com base na atividade desempenhada e por localização geográfica)

30/06/2021						
Atividade	**Sul**	**Sudeste**	**Norte**	**Nordeste**	**Centro-Oeste**	**Total**
Administrativo	1211					1211
Cozinha Central	511					511
Restaurante	812	2975	70	317	407	4581
Total	2534	2975	70	317	407	6303

31/12/2020						
Atividade	**Sul**	**Sudeste**	**Norte**	**Nordeste**	**Centro-Oeste**	**Total**
Administrativo	1300					1300
Cozinha Central	547					547
Restaurante	889	3410	82	374	460	5215
Total	2736	3410	82	374	460	7062

31/12/2019						
Atividade	**Sul**	**Sudeste**	**Norte**	**Nordeste**	**Centro-Oeste**	**Total**
Administrativo	1076					1076
Cozinha Central	510					510
Restaurante	1049	2949	124	449	570	5141
Total	2635	2949	124	449	570	6727

14.1 - Descrição Dos Recursos Humanos

31/12/2018						
Atividade	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	**Total**
Administrativo	1186					1186
Cozinha Central	386					386
Restaurante	595	1632	14	326	300	2867
Total	2167	1632	14	326	300	4439

(b) número de terceirizados (total, por grupos com base na atividade desempenhada e por localização geográfica)

A Companhia não possui funcionários terceirizados.

(c) índice de rotatividade

EXERCÍCIOS ENCERRADOS EM	30/06/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Corporativo	25,2%	40,9%	39,0%	50,0%
Cozinha Central	24,2%	42,8%	45,9%	53,9%
Restaurantes	7,0%	24,6%	30,9%	37,3%
Treinamento	95,3%	193,4%	245,7%	219,8%
TOTAL	**13,4%**	**37,7%**	**55,9%**	**65,2%**

14.2 - Alterações Relevantes - Recursos Humanos

14.2 - Alterações relevantes – Recursos humanos

A alteração relevante ocorrida de 2020 para 2021 no número de Empregados da Companhia conforme demonstrado no item 14.1 a), deu-se por motivo do ajuste no quadro de pessoal em razão da Pandemia da COVID-19. Por esta mesma razão, os números de *turnover* informados no item 14.1 c) foram afetados.

14.3 - Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados

14.3 - Descrição da política de remuneração dos empregados

(a) política de salários e remuneração variável

A Companhia considera sua política de Recursos Humanos como parte integrante de sua estratégia empresarial, visando assegurar: remuneração em linha com o mercado, condições de atrair e reter os profissionais para a Companhia, definição de uma estrutura de cargos e salários adequada aos processos organizacionais e o fornecimento de uma base de conduta para que o colaborador conheça suas atribuições e responsabilidades.

Os profissionais que ocupam as posições de gestores de restaurantes, supervisores e gerentes regionais que são responsáveis por um grupo de restaurantes, possuem programa específico de participação nos resultados atrelado a metas de negócios, tais como: qualidade, controladoria e recursos humanos.

(b) política de benefícios

A Companhia possui uma política unificada de benefícios por nível hierárquico, adotando práticas de mercado que possibilitem ser competitiva, atrair e reter os profissionais. Também possuí políticas regionais ou locais, em cumprimentos à legislação proveniente de convenções coletivas, acordos coletivos, conforme o caso e sempre em observância à legislação aplicável.

(c) características dos planos de remuneração baseados em ações dos empregados não administradores, identificando: (i) grupo de beneficiários; (ii) condições para exercício; (iii) preço de exercício; (iv) prazo de exercício; e (v) quantidade de ações comprometidas pelo plano:

A Companhia possui plano de outorga de opções de ações para alguns diretores não estatutários e gerentes. Até 30/06/2021, foram outorgadas 545.277 opções de ações da Companhia para estes colaboradores, correspondendo a 1,72% do total de ações nesta data base. Atualmente existem 3 planos de *stock options* (SOP), conforme demonstrado abaixo:

Plano	SOP1	SOP2	SOP3
Data de Outorga	Outubro/2019	Outubro/2019	Setembro/2020
Preço de Exercício (R$)	1,00	1,00	98,42
Prazo de Exercício	Lotes de 25% ao ano, sendo o prazo de exercício do primeiro lote em até 3 meses, após o IPO. Os demais lotes devem ser exercidos em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício.	Lotes de 25% ao ano, sendo o prazo de exercício do primeiro lote em até 3 meses, após o IPO. Os demais lotes devem ser exercidos em até 2 (dois) anos após a data em que as Opções passarem a ser passíveis de exercício.	Lotes de 20% ao ano, sendo o primeiro exercício em até 3 ou 24 meses (a depender da data da outorga das opções), após o IPO ou 12 meses após a data de outorga, o que ocorrer depois, e os demais lotes a cada aniversário.

14.4 - Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos

14.4 - Descrição das relações entre o emissor e sindicatos

Consideramos bom o nosso relacionamento com os sindicatos, tratando de convenções coletivas e acordos coletivos de trabalho que procurem ser adequados e razoáveis nas relações de trabalho, não houve paralisações ou greves nos últimos 3 exercícios sociais.

14.5 - Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos

14.5 - Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 14 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

Acionista					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatório		Tipo pessoa	CPF/CNPJ	
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %
Detalhamento por classes de ações (Unidades)					
Classe ação	Qtde. de ações (Unidades)	Ações %			
Nicolas Raymond Gorguet					
011.583.219-02	Brasileira	Sim	Não	06/03/2020	
Não					
229.643	0,724%	0	0,000%	229.643	0,724%
Luiz Adriano Urbanski					
029.114.589-23	Brasileira	Não	Não	06/03/2020	
Não					
229.643	0,724%	0	0,000%	229.643	0,724%
Murillo Piloto Proença					
245.435.638-40	Brasileira	Sim	Não	06/03/2020	
Não					
114.821	0,362%	0	0,000%	114.821	0,362%
Rafael de Oliveira Mello					
027.197.599-70	Brasileira	Sim	Não	06/03/2020	
Não					
229.643	0,724%	0	0,000%	229.643	0,724%
Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia					
27.467.768/0001-26	Brasileiro	Sim	Não	06/03/2020	
Não					
8.760.347	27,614%	0	0,000%	8.760.347	27,614%

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

Acionista					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatório		Tipo pessoa	CPF/CNPJ	
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %
Detalhamento por classes de ações (Unidades)					
Classe ação	Qtde. de ações (Unidades)	Ações %			
Luiz Renato Durski Junior					
427.369.519-72	Brasileira	Sim	Sim	06/03/2020	
Não					
20.553.044	64,786%	0	0,000%	20.553.044	64,786%
Kethlen Ferreira Ribas Durski					
024.714.679-03	Brasileira	Não	Não	06/03/2020	
Não					
459.285	1,448%	0	0,000%	459.285	1,448%
Ariel Leonardo Szwarc					
009.295.549-57	Brasileira	Sim	Não	06/03/2020	
Não					
1.148.215	3,618%	0	0,000%	1.148.215	3,618%
OUTROS					
0	0,000%	0	0,000%	0	0,000%
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:					
0	0,000%	0	0,000%	0	0,000%
TOTAL					
31.724.641	100,000%	0	0,000%	31.724.641	100,000%

818

15.1 / 15.2 - Posição Acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatório		Tipo pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações (Unidades)					
Qtde. ações ordinárias (Unidades)	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais (Unidades)	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações (Unidades)	Total ações %

15.3 - Distribuição de Capital

Data da última assembleia / Data da última alteração	02/07/2021
Quantidade acionistas pessoa física (Unidades)	7
Quantidade acionistas pessoa jurídica (Unidades)	1
Quantidade investidores institucionais (Unidades)	0

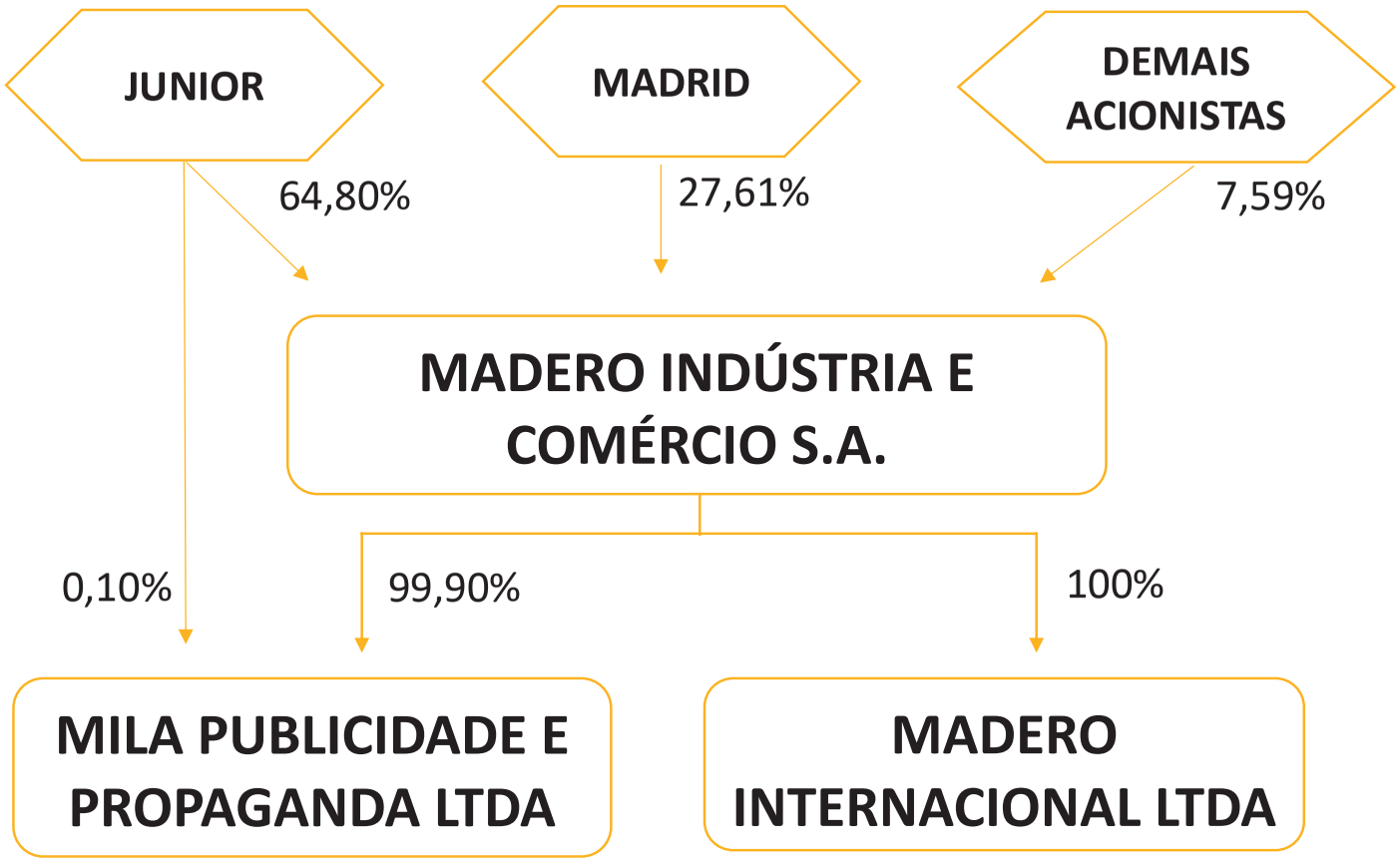
Ações em Circulação

Ações em circulação correspondente a todas ações do emissor com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores do emissor e das ações mantdas em tesouraria

Quantidade ordinárias (Unidades)	0	0,000%
Quantidade preferenciais (Unidades)	0	0,000%
Total	0	0,000%

15.4 - Organograma Dos Acionistas E do Grupo Econômico

15.4 - Organograma dos acionistas



15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte

15.5 – Acordo de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte

A Companhia possui 2 acordos de acionistas arquivados em sua sede, conforme descritos abaixo.

(a) Partes

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

São partes do Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos, Luiz Renato Durski Junior ("Acionista Controlador"), Ariel Leonardo Szwarc, Rafael de Oliveira Mello, Luiz Adriano Urbanski, Nicolas Raymond Gorguet, Kethlen Ferreira Ribas Durski e Murillo Piloto Proença (em conjunto, "Acionistas Executivos"), com a interveniência e anuência da Companhia e das esposas de alguns dos Acionistas Executivos.

II – Acordo de Acionistas Investidor

São partes do Acordo de Acionistas Investidor, o Acionista Controlador e Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia ("Investidor"), com a interveniência e anuência da Companhia.

(b) Data de celebração

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

O Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos foi celebrado em 29 de setembro de 2017, aditado em 22 de março de 2018, em 2 de janeiro de 2019, em 16 de agosto de 2019 e 2 de agosto de 2021.

II – Acordo de Acionistas Investidor

O Acordo de Acionistas Investidor vigente foi celebrado em 2 de agosto de 2021.

(c) Ações vinculadas

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

O Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos vincula todas as ações de emissão da Companhia existentes e detidas pelos Acionistas Executivos antes do IPO da Companhia, observado que eventuais ações adquiridas pelos Acionistas Executivos em recinto de bolsa de valores não estarão vinculadas ao Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos. Para que não haja dúvidas, as ações detidas pelo Acionista Controlador não estão vinculadas ao Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos.

15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte

II – Acordo de Acionistas Investidor

O Acordo de Acionistas Investidor vincula todas as ações de propriedade do Acionista Controlador e do Investidor antes do IPO da Companhia, observado que eventuais ações adquiridas pelos Acionista Controlador e Investidor em recinto de bolsa de valores não estarão vinculadas ao Acordo de Acionistas Investidor. Ainda, caso o Acionista Controlador adquira ações em recinto de bolsa de valores e que impliquem em participação menor ou igual a participação detida por ele antes do IPO da Companhia, essas novas ações estarão vinculadas ao Acordo de Acionistas Investidor (ou seja, apenas ações recém-adquiridas acima da participação do Acionista Controlador antes do IPO da Companhia não estarão vinculadas ao Acordo de Acionistas Investidor).

(d) Descrição das cláusulas relativas ao exercício do direito de voto e do poder de controle

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

Não aplicável.

II – Acordo de Acionistas Investidor

Os acionistas se comprometem (em nome próprio e em nome de seus sucessores) a exercer seus direitos de voto de forma a cumprir totalmente suas obrigações prevista no acordo e sujeito às disposições do estatuto social da Companhia e às leis aplicáveis.

Qualquer voto exercido por um acionista em uma assembleia geral em violação às disposições do presente acordo deverá ser nulo e inválido, sem prejuízo do direito de outros acionistas de, e a obrigação do presente de qualquer assembleia geral de aceitar (i) votar em nome do acionista inadimplente com suas ações de acordo com o artigo 118, parágrafo nono da Lei das Sociedades por Ações ou (ii) requerer execução específica da obrigação violada e perdas e danos.

Enquanto a participação proporcional do Investidor for igual a no mínimo 17,5%, nenhum dos acionistas, a Companhia, as subsidiárias nem os conselheiros e diretores da Companhia e das subsidiárias deverão implementar ou praticar qualquer ato para a promoção de determinadas matérias relevantes previstas no Acordo de Acionistas Investidor a menos que o Investidor exerça, em sede de reunião prévia, um voto afirmativo aprovando esse ato ou decisão, o que deverá ser observado pelo Acionista Controlador e a Companhia em uma assembleia geral ou reunião do conselho de administração, conforme aplicável.

15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte

(e) Descrição das cláusulas relativas à indicação de administradores, membros de comitês estatutários ou de pessoas que assumam posições gerenciais

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

Não aplicável.

II – Acordo de Acionistas Investidor

O Conselho de Administração deverá ser composto por nove conselheiros a serem eleitos e substituídos de acordo com as disposições previstas no acordo de acionistas e no estatuto social da Companhia, sendo que dois serão conselheiros independentes. O Acionista Controlador e o Investidor deverão acordar o nome das pessoas para atuar como conselheiros independentes, bem como praticar todos os atos necessários para nomear dois conselheiros independentes para um mandato de dois anos, a menos que qualquer um entre o Acionista Controlador e o Investidor notifique o outro acionista sobre sua intenção de buscar outra pessoa para atuar como conselheiro independente no mandato seguinte.

Em relação aos demais conselheiros, o Acionista Controlador e o Investidor deverão ter o direito de nomear os conselheiros de forma proporcional à sua participação no capital social da Companhia (arredondado para o número inteiro mais próximo), observado que, enquanto a participação proporcional do Investidor for igual a, no mínimo, 17,5%, o Investidor deverá ter o direito de nomear no mínimo dois conselheiros, e enquanto o Investidor permanecer um acionista, deverá ter direito de nomear no mínimo um conselheiro.

O conselho de administração deverá constituir e manter os seguintes comitês: (i) Comitê de Orçamento; (ii) Comitê de Remuneração; (iii) Comitê de Finanças e (iv) Comitê de Auditoria. O Comitê de Orçamento deverá ser composto dos seguintes membros: o CEO, o VP CFO e o FPO. Os outros comitês da Companhia deverão ser compostos por três membros e o FPO deverá ser um membro de cada um dos referidos comitês.

A diretoria da Companhia deverá ser composta de, no mínimo, cinco e, no máximo, 10 diretores, que deverão ser eleitos e substituídos de acordo com as disposições previstas no Acordo de Acionistas Investidor e no estatuto social da Companhia, consistindo de um Diretor-Presidente ("CEO"), um Vice-Presidente Financeiro ("VP CFO"), um Vice-Presidente Operacional ("VP COO"), um Diretor de Relação com Investidores ("IRO") e até seis diretores sem designação específica. Esses diretores deverão formar a diretoria e serão responsáveis por conduzir as atividades da administração diária e operações da Companhia de acordo com seu estatuto social.

O Conselho de Administração nomeará também um Diretor de Planejamento Financeiro ("FPO") e um Diretor de Compliance ("CCO"), consoante as disposições previstas no Acordo de Acionistas Investidor, os quais não serão diretores estatutários da Companhia. O FPO deverá ser nomeado pelo Investidor (enquanto a participação proporcional do Investidor for de, no mínimo, 17,5%). O CCO deverá ser

15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte

escolhido pelo conselho de administração, após consulta ao Investidor, entre profissionais com experiência comprovada em monitoramento, implementação e aplicação de programas de conformidade.

Enquanto a participação proporcional do Investidor for de, no mínimo, 17,5%, no caso de morte, incapacidade, demissão, renúncia ou outra alteração, por qualquer motivo, do CEO, o Investidor deverá participar no processo de contratação de um novo CEO, e a contratação de qualquer novo CEO estará sujeita ao consentimento prévio por escrito do Investidor. Enquanto a participação proporcional do Investidor for de, no mínimo, 17,5%, no caso de morte, incapacidade, demissão, renúncia ou outra alteração, por qualquer motivo, do VP CFO, o Investidor deverá liderar o processo de contratação de um novo VP CFO, ressaltado que a contratação de qualquer novo VP CFO substituto estará sujeita ao consentimento prévio por escrito do Acionista Controlador.

(f) Descrição das cláusulas relativas à transferência de ações e à preferência para adquiri-las

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

Os Acionistas Executivos obrigam-se a não transferir quaisquer ações de que forem titulares ou direitos decorrentes de tais ações (ou solicitar quaisquer ofertas para comprar ou de qualquer forma adquirir, caucionar ou empenhar quaisquer ações), exceto se (i) para o Acionista Controlador, (ii) a terceiro adquirente, nos termos e condições previstos no Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos, sendo vedada sua transferência a uma terceira pessoa interessada, salvo se, a transferência for expressa e previamente autorizada pelo Acionista Controlador ou (iii) depois do período de *lock-up* em decorrência do IPO da Companhia, observadas as restrições de volume das transferências estabelecidas no Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos.

Os Acionistas Executivos não poderão criar, incorrer, assumir ou permitir a existência de quaisquer ônus sobre suas ações sem a aprovação prévia por escrito do Acionista Controlador. A Companhia não registrará nenhum ônus em desacordo com o previsto no Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos. Não obstante, no caso de quaisquer ações da Companhia detidas por um Acionista Executivo se tornem involuntariamente sujeitos a uma constrição judicial, o acionista titular de tais ações oneradas deverá tomar todas as medidas para substituir tais gravames em até 90 dias corridos a partir da data em que ficou ciente de tal constrição judicial. Se tais medidas não forem tomadas em tempo hábil, o Acionista Controlador terá o direito de exercer seu direito de opção de compra para adquirir tais ações oneradas.

Em caso de morte, a declaração de ausência ou declaração de incapacidade de qualquer dos Acionistas Executivos, o Acionista Controlador poderá adquirir todas as ações do respectivo Acionista Executivo de seus representantes.

15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte

O Acionista Controlador e os Acionistas Executivos, conforme aplicável, possuem determinadas opções de compra e venda de ações de emissão da Companhia.

O Acionista Controlador tem o direito de exercer, desde que 30 dias antes da ocorrência de um IPO ou a qualquer momento após a ocorrência de um IPO da Companhia, e a seu exclusivo critério, uma opção de compra a fim de adquirir todas ou parte das ações detidas pelos Acionistas Executivos da Companhia.

Cada um dos Acionistas Executivos têm o direito de exercer, a qualquer momento e a seu exclusivo critério, uma opção de venda a fim de exigir que o Acionista Controlador adquira todas ou parte das ações de propriedade do respectivo Acionista Executivo.

Venda em Bolsa

Os Acionistas Executivos podem transferir suas ações em ambiente de bolsa de valores, desde que sejam atendidas as restrições de volume de transferências estabelecidas no Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos.

Caso o Acionista Controlador transfira ações da Companhia por ele detidas em recinto de bolsa de valores no IPO da Companhia, os Acionistas Executivos poderão, desde que mediante aprovação prévia do Acionista Controlador, transferir ações de sua titularidade de forma proporcional à quantidade de ações transferidas pelo Acionista Controlador.

Venda Privada

Para vendas privadas, o Acionista Controlador deverá assegurar aos Acionistas Executivos o direito de venda conjunta, sem prejuízo do previsto no Regulamento do Novo Mercado e na legislação aplicável.

Ainda, caso o Acionista Controlador receba proposta de transferência ou decida pela transferência de ações que resultem na alteração do controle da Companhia, e desde que a totalidade das ações remanescentes já não esteja vinculada à transferência em decorrência do exercício do direito de *tag along*, o Acionista Controlador terá o direito, mas não a obrigação, de exigir que os Acionistas Executivos o acompanhem na venda ao mesmo terceiro que pretende adquirir seus valores mobiliários (pelo mesmo preço e nas mesmas condições aplicáveis ao Acionista Controlador).

II – Acordo de Acionistas Investidor

Nenhum acionistas poderá transferir quaisquer participações societárias, exceto (i) no caso de transferência a beneficiários de transferência autorizados, (ii) as vendas das participações societárias feitas nos termos do Acordo de Acionistas Investidor, (iii) as transferências para os executivos da Companhia de acordo com um plano de remuneração com base em ações aprovado de acordo com o referido acordo de acionistas e (iv) o ônus permitido pelo referido acordo de acionistas.

15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte

Venda em Bolsa

Enquanto o acordo de acionistas estiver vigente, e depois do período de *lock-up* em decorrência do IPO da Companhia, sempre que um acionista desejar alienar parte de suas ações vinculadas ao acordo de acionistas em bolsa de valores, deve notificar a Companhia e os acionistas, nos termos do Acordo de Acionistas Investidor. Se não ocorrer a venda das ações no prazo de 30 a contar do momento em que elas são desvinculadas a este acordo, tais ações deverão ser novamente vinculadas ao Acordo de Acionistas Investidor.

Enquanto o Acordo de Acionistas Investidor estiver vigente, e depois do período de *lock-up* relativo ao IPO da Companhia, sempre que um acionista desejar vender suas ações por meio de uma oferta pública ("Follow-On", e "Acionista Ofertante"), os acionistas deverão observar os termos e restrições contidos no Acordo de Acionistas Investidor, o que inclui assegurar o direito de o outro acionista participar de tal esforço de venda. O Acionista Ofertante deverá formalizar seu requerimento por meio de notificação escrita enviada para a Companhia e o outro acionista, que deve incluir como anexo um plano para a alienação das ações alinhado entre o Acionista Ofertante e o banco de investimento que atuará como instituição intermediaria do Follow-On, observado os termos e condições constantes no acordo de acionistas. Caso os dois acionistas (Acionista Controlador e Investidor) participem de tal processo de venda, eles terão direito escolher os bancos coordenadores da oferta conforme regras do acordo, bem como de incluir quantas ações desejarem, exceto se o coordenador da oferta recomendar alguma limitação ao número de ações a ser vendido, caso em que os acionistas deverão discutir de boa-fé o número de ações que cada um irá alienar. Em caso de impasse, o Acionista Controlador e o Investidor deverão ratear o número total de ações a ser alienado no âmbito da oferta conforme regras do acordo. Os acionistas e a Companhia deverão cooperar com o processo de venda e arcar proporcionalmente com os seus custos, exceto no caso de a Companhia participar do processo de venda por meio de oferta primária, caso em que os custos do processo organizado de venda deverão ser arcados pela Companhia.

Venda Privada

Para vendas privadas, os acionistas parte do Acordo de Acionistas Investidor deverão assegurar direito de preferência e de venda conjunta uns aos outros, sem prejuízo dos direitos de venda conjunta previsto no Regulamento do Novo Mercado e na legislação aplicável, bem como de aderir a eventual oferta pública de aquisição de participação relevante prevista no estatuto social da Companhia.

O Acionista Controlador e o Investidor, conforme aplicável, possuem determinadas opções de compra e venda de ações de emissão da Companhia na hipótese de ocorrência de determinados eventos envolvendo os então Diretor Presidente ou Presidente do Conselho de Administração da Companhia que resultem na condenação ou prisão de tais pessoas.

15.5 - Acordo de Acionistas Arquivado na Sede do Emissor ou do Qual O Controlador Seja Parte

(g) Descrição das cláusulas que restrinjam ou vinculem o direito de voto de membros do conselho de administração ou de outros órgãos de fiscalização e controle

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

Não aplicável.

II – Acordo de Acionistas Investidor

O Investidor possui direito de veto em relação a determinadas matérias relevantes, sejam elas de competência da assembleia geral ou do conselho de administração. Tal direito de veto deve ser manifestado em sede de reunião prévia entre o Acionista Controlador e o Investidor e, em caso de manifestação de tal direito pelo Investidor, os conselheiros indicados pelo Acionista Controlador e pelo Investidor deverão seguir tal instrução de voto na reunião do conselho de administração em questão.

(h) Prazo de vigência, Lei Aplicável e Resolução de Conflitos

I – Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos

O Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos vigorará até o dia 28 de setembro de 2037, sendo prorrogado automaticamente por períodos iguais e sucessivos de 10 anos caso nenhuma das Partes se manifeste em sentido contrário, com, no mínimo, seis meses de antecedência à data do termo final ou da(s) prorrogação(ões).

O Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos será regido por e interpretado de acordo com as Leis do Brasil e quaisquer disputas originadas ou relacionadas ao Acordo de Acionistas com Acionistas Executivos serão resolvidas por arbitragem administrada pela Câmara de Arbitragem do Mercado.

II – Acordo de Acionistas Investidor

O acordo vigorará pelo prazo de 18 anos a contar da sua data de celebração, devendo ser automaticamente renovado por períodos adicionais de 18 anos, a menos que qualquer acionista notifique os outros acionistas que esse prazo não será renovado e esse notificação seja entregue por esse acionista no mínimo três meses antes do vencimento do prazo vigente na época do acordo.

O Acordo de Acionistas Investidor será regido por e interpretado de acordo com as Leis do Brasil e quaisquer disputas originadas ou relacionadas ao Acordo de Acionistas Investidor serão resolvidas por arbitragem administrada pela Câmara de Arbitragem do Mercado.

15.6 - Alterações Relevantes Nas Participações Dos Membros do Grupo de Controle E Administradores do Emissor

15.6 - Alterações relevantes nas participações dos membros do grupo de controle e administradores do emissor

As alterações relevantes (aquisições ou alienações) nas participações dos membros do grupo de controle e administradores nos três últimos exercícios sociais e no exercício corrente foram descritas no item 6.5 deste Formulário de Referência.

15.7 - Principais Operações Societárias

15.7 - Principais operações societárias ocorridos no emissor, controladas ou coligadas

a) evento	Em 24 de janeiro de 2019, a Companhia celebrou um acordo de investimento com o Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia.
b) principais condições do negócio	Sujeito às condições e aos termos estabelecidos no contrato, ficou acordado um investimento pelo Madrid Fundo de Investimentos em Participações Multiestratégia no valor total de R$ 700.000.000,00 (setecentos milhões de reais).
c) sociedades envolvidas	Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia e a Companhia.
d) efeitos resultantes da operação no quadro acionário	Com os investimentos foram emitidas novas ações da Companhia, as quais foram subscritas pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia e posteriormente integralizadas.
e) mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Não aplicável.
e) quadro societário antes e depois da operação	O Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia subscreveu ações de emissão da Companhia equivalentes a 23% do capital total da Companhia, sujeito ao mecanismo de ajuste de participação (explicado abaixo) realizado no exercício seguinte que resultou no percentual detido atualmente (27,61%).

15.7 - Principais Operações Societárias

a) evento	Em 06 de março de 2020, os acionistas da Companhia aprovaram o aumento de capital da Companhia, no valor de R$ 1.771.214,00, mediante a emissão de 1.771.214 novas ações, integralmente integralizadas e subscritas pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia.
b) principais condições do negócio	O aumento de capital foi realizado pelo Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, em virtude do exercício do bônus de subscrição, emitido pela Companhia em 01 de março de 2019, resultando do mecanismo acordado de ajuste de participação.
c) sociedades envolvidas	Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia e a Companhia.
d) efeitos resultantes da operação no quadro acionário	Com o aumento de capital, o Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia passou a deter 27,61% das ações de emissão da Companhia.
e) mecanismos utilizados para garantir o tratamento equitativo entre os acionistas	Não aplicável, tendo em vista que a Companhia utilizou do seu direito derivado do bônus de subscrição.
e) quadro societário antes e depois da operação	O Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia aumentou sua participação no capital da Companhia.

15.8 - Outras Informações Relevantes - Controle E Grupo Econômico

15.8 Fornecer outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação ao Seção 15 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas

16.1 - Descrição das regras, políticas e práticas do emissor quanto à realização de transações com partes relacionadas, conforme definidas pelas regras contábeis que tratam desse assunto, indicando, quando houver uma política formal adotada pelo emissor, o 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

Nossa Política de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflitos de Interesses ("Política de Partes Relacionadas"), aprovada em reunião do Conselho de Administração realizada em 30 de julho de 2021, estabelece as regras que devem ser observadas em as nossas transações comerciais que envolvam Partes Relacionadas (conforme definidas na Política de Partes Relacionadas), bem como para administração de outras situações que envolvam possíveis conflitos de interesses.

O objetivo da Política de Partes Relacionadas é o de fornecer orientações à conduta dos nossos dos administradores e dos administradores de nossas controladas, de forma a zelar para que todas as Transações com Partes Relacionadas (conforme definidas na Política de Partes Relacionadas) e outras situações que envolvam potenciais conflitos de interesses sejam realizadas (i) de acordo com os interesses da Companhia, (ii) em condições estritamente comutativas ou com pagamento compensatório adequado, (iii) em Condições de Mercado e (iv) de forma transparente aos acionistas e ao mercado em geral.

A Política de Partes Relacionadas abrange e regulamenta: (i) os procedimentos e os responsáveis pela identificação das Partes Relacionadas e pela classificação de operações como uma Transação com Partes Relacionadas; (ii) os critérios que devem ser observados para a realização de uma Transação com Partes Relacionadas; (iii) os procedimentos para auxiliar a identificação de situações individuais que possam envolver conflitos de interesses; e (iv) as instâncias de aprovação de uma Transação com Partes Relacionadas, a depender do valor envolvido ou da transação ser realizada dentro ou fora do curso normal dos negócios.

Entende-se por "Condições de Mercado", aquelas condições para as quais foram observadas, durante a negociação, os princípios da competitividade (preços e condições dos serviços compatíveis com os praticados no mercado); da conformidade (aderência dos serviços prestados aos termos e responsabilidades contratuais praticados pela Companhia, bem como aos controles adequados de segurança das informações); e da transparência (reporte adequado das condições acordadas com a devida aplicação, bem como reflexos destas nas demonstrações financeiras da Companhia).

Cada Transação com Partes Relacionadas em potencial informada deverá ser analisada pela Área de *Compliance* e Auditoria Interna para determinar se ela de fato constitui uma Transação com Partes Relacionadas sujeita aos procedimentos desta Política de Partes Relacionadas. A área de *Compliance* e Auditoria Interna deverá classificar as Transações com Partes Relacionadas considerando (i) o montante envolvido e (ii) se elas dizem respeito a uma operação dentro do curso normal dos negócios ou não.

Nos termos do Estatuto Social, o Conselho de Administração é o órgão responsável por aprovar a celebração, participação e alteração de qualquer instrumento ou rescisão de qualquer operação com Partes Relacionadas, exceto as transações celebradas no curso normal dos negócios da Companhia e das Subsidiárias em termos normais de mercado e em um valor inferior a R$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) no total em uma base anual. O Comitê de Auditoria Estatutário deverá transmitir ao Conselho de Administração, antecipadamente, todas as informações relevantes que permitam ao Conselho de Administração analisar a Transação com Partes Relacionadas em questão de acordo com as diretrizes previstas nesta Política de Partes Relacionadas.

16.1 - Descrição Das Regras, Políticas E Práticas do Emissor Quanto À Realização de Transações Com Partes Relacionadas

Na análise das Transações com Partes Relacionadas e no fornecimento de sua decisão ou seu parecer sobre os méritos da Transação com Partes Relacionadas, conforme aplicável, o Comitê de Compliance, e o Conselho de Administração, se pertinente, deverão considerar os critérios que entendam relevantes para a análise da transação, em especial:

(a) se houver motivos justificáveis, do ponto de vista comercial da Companhia e/ou de suas controladas para a conclusão da Transação com Partes Relacionadas;

(b) se a transação for negociada em Condições de Mercado;

(c) se tiver ocorrido um procedimento de tomada de preços, processo competitivo ou tentativa de qualquer outra forma de realizar a essa transação com Terceiros e para o seu resultado;

(d) a metodologia de avaliação usada e outras abordagens possíveis para avaliação da transação;

(e) possíveis disposições ou limitações impostas à Companhia e/ou suas controladas resultantes da celebração da transação ou se a transação incluir qualquer risco em potencial à Companhia e/ou suas controladas (incluindo risco reputacional); e

(f) extensão da participação da Parte Relacionada na transação, levando em consideração o montante envolvido na transação, a situação financeira geral da Parte Relacionada, a natureza direta ou indireta da participação da Parte Relacionada na transação e a natureza contínua ou não da transação, dentre outros aspectos que considerar relevantes.

São vedadas as Transações com Partes Relacionadas nas seguintes hipóteses:

(a) realizadas em condições que não sejam as Condições de Mercado;

(b) formas de remuneração de assessores, consultores e intermediários que gerem conflito de interesses com a Companhia, os seus administradores e acionistas;

(c) concessão de empréstimos em favor do acionista controlador e dos administradores da Companhia;

(d) operações com Partes Relacionadas que não estejam exercendo atividades comumente exercidas por elas; e

(e) operações ou negócios estranhos ao objeto social e aos interesses sociais da Companhia e/ou de suas controladas, tais como fianças, avais, endossos e qualquer garantia em favor de Terceiros.

Além disso, a Lei das Sociedades por Ações proíbe conselheiros e diretores de: (i) realizar qualquer ato gratuito com a utilização de nossos ativos, em nosso detrimento; (ii) receber, em razão de seu cargo, qualquer tipo de vantagem pessoal direta ou indireta de terceiros, sem autorização constante do respectivo estatuto social ou concedida por meio de assembleia geral; e (iii) intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o nosso, ou nas deliberações que a respeito tomarem os demais conselheiros.

A Política de Partes Relacionadas está disponibilizada para consulta eletronicamente em nosso website (www.ri.grupomadero.com.br), bem como fisicamente em nossa sede social.

16.2 - Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido (Reais)	Saldo existente	Montante (Reais)	Duração	Empréstimo ou outro tipo de divida	Taxa de juros cobrados
Luiz Renato Durski Júnior	31/10/2019	13.153.000,00	4.628.000,00	13.153.000,00	N/A	NÃO	0,000000

Relação com o emissor	A parte relacionada é Acionista Controlador da Emissora.
Objeto contrato	Os contratos têm por objeto a outorga, por parte da Companhia, da licença onerada para instalação e operação de unidades franqueadas em determinados territórios.
Garantia e seguros	N/A
Rescisão ou extinção	Os contratos vigerão pelo prazo de 10 (dez) anos, sendo (i) a data de início em 21/02/2019 e a data de término prevista para 20/02/2029 e (ii) a data retroativa de início em 20/06/2019 e a data de término prevista para 19/06/2029.
Natureza e razão para a operação	Contratos de franquia.
Posição contratual do emissor	Outra
Especificar	Credora. Royalties em valor correspondente a 6%; Fundo de Propaganda correspondente a 4% e Taxa de Administração referente à prestação de serviços de back-office de 5%, todos os percentuais incidentes sobre o faturamento bruto.

835

16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado

16.3 - Identificação das medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses e demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou do pagamento compensatório adequado

Em relação a cada uma das transações ou conjunto de transações mencionados no item 16.2 acima ocorridas no último exercício social:

a. Identificar as medidas tomadas para tratar de conflitos de interesses

Quando da celebração dos contratos com partes relacionadas que se encontram descritos no item 16.2 deste Formulário de Referência, inexistiam procedimentos ou políticas formais que eram reconhecidamente efetivos para endereçar riscos decorrentes da existência de conflitos de interesses.

Em 30 de julho de 2021, o Conselho de Administração aprovou a Política de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflitos de Interesse da Companhia ("Política de Partes Relacionadas"), bem como o Regimento Interno do Comitê de Auditoria Estatutário da Companhia, com o propósito de incrementar sua estrutura de governança. Dentre as atribuições do Comitê de Auditoria Estatutário estão previstas, dentre outras, supervisionar as atividades da área de Compliance e Auditoria Interna da Companhia e de suas controladas, bem como monitorar a qualidade e integridade dos mecanismos de controles internos da Companhia e de suas controladas, apresentando as recomendações de aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos que entender necessárias. No que tange à Política de Partes Relacionadas, esta visa estabelecer regras a fim de assegurar que todas as decisões envolvendo partes relacionadas e outras situações com potencial conflito de interesses sejam tomadas tendo em vista os interesses da Companhia. Dessa forma, a Política de Partes Relacionadas estabelece alguns procedimentos a serem observados pelos administradores envolvidos em operações com partes relacionadas ou potenciais conflitos de interesse.

Além disso, caso algum membro do Conselho de Administração ou Diretor, que possa ter um potencial ganho privado decorrente de alguma decisão, não manifeste seu conflito de interesses, qualquer outro membro do órgão ao qual pertence que tenha conhecimento da situação deverá fazê-lo. Neste caso, a não manifestação voluntária do administrador será considerada uma violação à Política de Partes Relacionadas, sendo levada ao Conselho de Administração para avaliação de eventual ação corretiva.

Eventual manifestação da situação de conflito de interesses e a subsequente abstenção deverão constar necessariamente da ata da reunião do órgão responsável pela aprovação da transação com parte relacionada. Para mais informações sobre a política, vide item 16.1 deste Formulário de Referência.

Adicionalmente, nos termos da Lei das S.A., os acionistas da Companhia não podem votar nas deliberações da Assembleia Geral relativas ao laudo de avaliação de bens com que concorrer para a formação do capital social e à aprovação de suas contas como administrador, nem em quaisquer outras que puderem beneficiá-los de modo particular, ou em que tiverem interesse conflitante com o da Companhia. A deliberação tomada em decorrência do voto de acionista que tem interesse conflitante com o da Companhia é anulável, respondendo o acionista pelos danos causados e pela restituição à Companhia das vantagens que tiver auferido. A estrutura de governança estabelecida nos órgãos da administração acima descrita, bem como nos órgãos de assessoramento tal qual o Comitê de Auditoria não estatutário, estabelecem os procedimentos necessários a avaliação e tratativas de situações que possam vir a ser interpretadas como conflito de interesses.

b. Demonstrar o caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado

Cada transação com partes relacionadas em potencial informada deverá ser analisada pela área de Compliance e Auditoria Interna para determinar se ela de fato constitui uma transação com partes relacionadas sujeita aos procedimentos da Política de Transações com Partes Relacionadas.

16.3 - Identificação Das Medidas Tomadas Para Tratar de Conflitos de Interesses E Demonstração do Caráter Estritamente Comutativo Das Condições Pactuadas ou do Pagamento Compensatório Adequado

A área de Compliance e Auditoria Interna deverá classificar as Transações com Partes Relacionadas considerando (i) o montante envolvido e (ii) se elas dizem respeito a uma operação dentro do curso normal dos negócios ou não, para determinar os órgãos competentes responsáveis por sua avaliação e análise e, se aplicável, sua aprovação de acordo com a Política de Transações com Partes Relacionadas. A área de Compliance e Auditoria Interna poderá consultar previamente o Coordenador do Comitê de Auditoria Estatutário com relação à classificação das Transações com Partes Relacionadas nos termos da Política de Transações com Partes Relacionadas.

Se a análise levar à conclusão de que a transação com partes relacionadas deve ser informada ao Comitê de Auditoria Estatutário e/ou ao Conselho de Administração, a área de Compliance e Auditoria Interna deverá transmitir ao Comitê de Auditoria Estatutário e ao Conselho de Administração, antecipadamente, todas as informações relevantes que permitam ao Comitê de Auditoria Estatutário e então ao Conselho de Administração analisar a transação com partes relacionadas de acordo com as diretrizes previstas na Política de Transações com Partes Relacionadas

O Conselho de Administração ou a área de Compliance e Auditoria Interna, conforme o caso, poderão aprovar uma transação com partes relacionadas se constatar, em boa-fé, que a transação é feita em condições de mercado e condições comutativas, ou com pagamento compensatório adequado e no interesse da Companhia e/ou de suas controladas.

O Conselho de Administração ou a área de Compliance e Auditoria Interna, a seu critério, poderão estabelecer como condição para a aprovação de uma transação com partes relacionadas qualquer modificação que considere necessária para que a transação seja concluída em bases comutativas, condições de mercado e no interesse da Companhia e/ou de suas controladas.

16.4 - Outras Informações Relevantes - Transações Com Partes Relacionadas

16.4 – Outras informações relevantes

Não há nenhuma outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a esta seção 16, que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.

17.1 - Informações Sobre O Capital Social

Data da autorização ou aprovação	Valor do capital (Reais)	Prazo de integralização	Quantidade de ações ordinárias (Unidades)	Quantidade de ações preferenciais (Unidades)	Quantidade total de ações (Unidades)
Tipo de capital	**Capital Autorizado**				
30/07/2021	0,00		45.000.000	0	45.000.000
Tipo de capital	**Capital Emitido**				
06/03/2020	722.964.295,97	Totalmente integralizado	31.724.641	0	31.724.641
Tipo de capital	**Capital Subscrito**				
06/03/2020	722.964.295,97	Totalmente integralizado	31.724.641	0	31.724.641
Tipo de capital	**Capital Integralizado**				
06/03/2020	722.964.295,97		31.724.641	0	31.724.641

17.2 - Aumentos do Capital Social

Data de deliberação	Orgão que deliberou o aumento	Data emissão	Valor total emissão (Reais)	Tipo de aumento	Ordinárias (Unidades)	Preferênciais (Unidades)	Total ações (Unidades)	Subscrição / Capital anterior	Preço emissão	Fator cotação
01/03/2019	Assembleia Geral	01/03/2019	6.989.133,00	Subscrição particular	6.989.133	0	6.989.133	0,00000000	1,00	R$ por Unidade

Critério para determinação do preço de emissão N/A

Forma de integralização Integralização em moeda corrente nacional, em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo BACEN e/ou pela CVM.

06/03/2020	Assembleia Geral	06/03/2020	1.771.214,00	Subscrição particular	1.771.214	0	1.771.214	0,00000000	1,00	R$ por Unidade

Critério para determinação do preço de emissão N/A

Forma de integralização Integralização em moeda corrente nacional, em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo BACEN e/ou pela CVM.

840

17.3 - Informações Sobre Desdobramentos, Grupamentos E Bonificações de Ações

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não sofreu desdobramentos, grupamentos e bonificações nos últimos três exercícios sociais e/ou no exercício social corrente.

17.4 - Informações Sobre Reduções do Capital Social

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não sofreu reduções do capital social nos últimos três exercícios sociais e/ou no exercício social corrente.

17.5 - Outras Informações Relevantes

17.5 - Outras informações relevantes

Não há nenhuma outra informação que a Companhia julgue relevante em relação a esta seção 17, que não tenha sido divulgada nos demais itens deste Formulário de Referência.

18.1 - Direitos Das Ações

Espécie de ações ou CDA	Ordinária
Tag along	100,000000
Direito a dividendos	Os Acionistas têm direito a um dividendo anual não cumulativo de pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido do exercício, nos termos do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações.
Direito a voto	Pleno
Conversibilidade	Não
Direito a reembolso de capital	Sim
Descrição das características do reembolso de capital	Observado o disposto no artigo 45 da Lei das Sociedades por Ações, o valor do reembolso a ser pago aos acionistas dissidentes terá por base o valor patrimonial, constante do último balanço aprovado pela Assembleia Geral.
Restrição a circulação	Não
Resgatável	Não
Hipóteses de resgate e fórmula de cálculo do valor de resgate	
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	Não há previsão no Estatuto da Companhia sobre alteração dos direitos assegurados pelos valores mobiliários. As alterações dos direitos assegurados às ações ordinárias estão sujeitas à aprovação da Assembleia Geral da Companhia, com observância dos quóruns e condições previstos pela Lei 6.404/76.
Outras características relevantes	A Companhia pleiteou a admissão à negociação de suas ações ordinárias para o segmento especial de governança corporativa da B3 denominado Novo Mercado.

18.2 - Descrição de Eventuais Regras Estatutárias Que Limitem O Direito de Voto de Acionistas Significativos ou Que os Obriguem A Realizar Oferta Pública

18.2 - Descrição de eventuais regras estatutárias que limitem o direito de voto de acionistas significativos ou que os obriguem a realizar oferta pública

(i) limitação do direito de voto

Não possuímos regras estatutárias que limitem o direito de voto de acionistas significativos.

(ii) obrigações de realizar oferta pública

Com relação à regra estatutária que nos obriguem a realizar oferta pública, o nosso Estatuto Social determina que a alienação direta ou indireta de nosso controle, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição de que o adquirente do controle se obrigue a realizar oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto todas as ações de nossa emissão que sejam de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação e na regulamentação em vigor e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

Ademais, o artigo 39 do nosso Estatuto Social estabelece que o acionista ou grupo de acionistas que atingir, de forma direta ou indireta a titularidade de ações de nossa emissão (ou quaisquer direitos que assegurem, de forma permanente ou temporária, direitos políticos ou patrimoniais de acionista sobre ações de nossa emissão), em quantidade igual ou superior a 20% (vinte por cento) do capital social, seja por meio de uma única operação, como por meio de diversas operações, deverá efetivar uma oferta pública de aquisição da totalidade das ações e valores mobiliários conversíveis por ações, de titularidade dos demais acionistas ("OPA por Atingimento de Participação Relevante"). O preço de aquisição por ação objeto da OPA por Atingimento de Participação Relevante ("Preço da OPA") não poderá ser inferior ao maior valor determinado entre: (i) o Valor Justo de Mercado (conforme definido abaixo), determinado nos termos do Parágrafo Quinto deste artigo; (ii) o maior preço por ação de emissão pago pelo Novo Acionista Relevante nos 12 (doze) meses que antecederem a data de atingimento da Participação Relevante, acrescido de prêmio de 30% (trinta por cento) e atualizado pela Taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia – SELIC ou, caso essa taxa deixe de ser calculada, outra taxa que venha a substituí-la, desde a data da operação realizada a tal preço até a data da liquidação financeira da OPA por Atingimento de Participação Relevante; e (iii) 130% (cento e trinta por cento) da maior cotação de fechamento das ações da Companhia durante os 12 (doze) meses anteriores à data de atingimento da Participação Relevante, sendo certo que, nos casos (ii) e (iii) deste Parágrafo, o preço será ajustado por grupamentos, desdobramentos, bonificações de ações ou capitalizações com emissão de ações.

18.3 - Descrição de Exceções E Cláusulas Suspensivas Relativas A Direitos Patrimoniais ou Políticos Previstos no Estatuto

18.3 - Descrição de exceções e cláusulas suspensivas relativas a direitos patrimoniais ou políticos previstos no estatuto

O Estatuto Social não estabelece exceções ao exercício de direitos patrimoniais ou políticos dos acionistas. Todavia, os acionistas terão seus direitos suspensos, na forma do artigo 120 da Lei das S.A., caso não cumpram obrigação imposta pela lei ou pelo estatuto, cessando a suspensão logo que cumprida a obrigação.

18.4 - Volume de Negociações E Maiores E Menores Cotações Dos Valores Mobiliários Negociados

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Até a data deste Formulário de Referência, a Companhia não possuía valores mobiliários admitidos à negociação. A oferta pública inicial de ações da Companhia está sendo requerida junto à CVM e à B3.

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Valor mobiliário	**Debêntures**
Identificação do valor mobiliário	4ª Emissão de Debêntures
Data de emissão	21/09/2020
Data de vencimento	14/07/2022
Quantidade (Unidades)	160.000
Valor total (Reais)	160.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	157.021.638,83
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As debêntures somente podem ser negociadas entre investidores qualificados, assim definidos nos termos do Artigo 9º-B da Instrução da CVM nº 539/13, depois de decorridos 90 dias de cada subscrição ou aquisição pelos Investidores Profissionais, conforme disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM nº 476/09, conforme alterada, e caso a Emissora esteja em dia com o cumprimento das obrigações previstas no artigo 17 da citada Instrução.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Não
Características dos valores mobiliários de dívida	As Debêntures são simples, não conversíveis em ações, da espécie com garantia real, nominativas e escriturais, em duas séries, com valor nominal unitário de R$ 1.000,00 na Data de Emissão, em 21 de setembro de 2020.
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	Exceto se diversamente previsto na Escritura de Emissão, as deliberações de Debenturistas reunidos em Assembleia Geral de Debenturistas que representem no mínimo, 2/3 (dois terços) das Debêntures em Circulação, em qualquer convocação, observados os quóruns de instalação estabelecidos na Escritura de Emissão, serão consideradas existentes, válidas e eficazes perante a Emissora, bem como obrigarão a Emissora e a todos os Debenturistas. As deliberações relativas às alterações: (i) dos quóruns; (ii) da Remuneração; (iii) de quaisquer datas de pagamento das Debêntures; (ii) do prazo de vigências; (iv) da espécie das Debêntures; (v) da movimentação das contas da Cessão Fiduciária, alteração na natureza dos direitos creditórios objeto da Cessão Fiduciária e/ou nos percentuais mínimo de cobertura da Cessão Fiduciária; (vi) da criação de evento de repactuação; (vii) inclusão das possibilidades de resgate antecipado facultativo das Debêntures, e respectivos prêmios eventualmente aplicáveis; (viii) inclusão de amortizações extraordinárias facultativas, e respectivos prêmios eventualmente aplicáveis; (xi) dos prêmios aplicáveis à Oferta Facultativa de Resgate Antecipado; ou (x) da alteração de qualquer redação de Evento de Inadimplemento; “Debêntures em Circulação” são todas as Debêntures subscritas e integralizadas e não resgatadas, excluídas as Debêntures mantidas em tesouraria e, ainda, adicionalmente, para fins de constituição de quórum, excluídas as Debêntures pertencentes, direta ou indiretamente, (i) à Companhia; (ii) a qualquer Controladora, a qualquer Controlada e/ou a qualquer Coligada de qualquer das pessoas indicadas no item anterior; ou (iii) a qualquer administrador, cônjuge, companheiro ou parente até o 3º (terceiro) grau de qualquer das pessoas referidas nos itens anteriores.
Outras características relevantes	Como garantia do integral e pontual pagamento das Obrigações Garantidas, foi constituída, em favor dos Debenturistas, garantia real baseada na cessão fiduciária de determinados direitos creditórios oriundos de vendas realizadas pela Companhia por meio de cartões de crédito e de direitos creditórios decorrentes das vendas realizadas por meio da plataforma de pagamentos estabelecida no Termo de Acordo celebrado entre a Companhia e a IFOOD.COM, bem como decorrentes da titularidade da conta vinculada pela qual deverão transitar os respectivos direitos creditórios.

Valor mobiliário	**Nota Comercial**

18.5 - Outros Valores Mobiliários Emitidos no Brasil

Identificação do valor mobiliário	1ª Emissão de Notas Promissórias
Data de emissão	21/12/2020
Data de vencimento	14/07/2022
Quantidade (Unidades)	15
Valor total (Reais)	80.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	79.360.844,05
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As notas comerciais somente podem ser negociadas entre investidores qualificados, assim definidos nos termos do Artigo 9º-B da Instrução da CVM nº 539/13, depois de decorridos 90 dias de cada subscrição ou aquisição pelos Investidores Profissionais, conforme disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM nº 476/09, conforme alterada, e caso a Emissora esteja em dia com o cumprimento das obrigações previstas no artigo 17 da citada Instrução.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	Não aplicável
Características dos valores mobiliários de dívida	Quinze notas promissórias comerciais a serem distribuídas com esforços restritos de distribuição, em seis séries, sendo (i) uma nota comercial na primeira série, na segunda série, na terceira série, na quarta série e na quinta série, com valor nominal unitário de R$ 1.400.000,00, R$ 1.200.000,00, 1.400.000,00, R$ 1.550.000,00 e R$ 1.650.000,00, respectivamente; e (ii) dez notas comerciais na sexta série, com valor nominal unitário de R$ 7.280.000,00.
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	Os titulares de Notas Comerciais poderão, a qualquer tempo, reunir-se em assembleia de titulares de Notas Comerciais a fim de deliberar sobre matéria de interesse da comunhão dos titulares de Notas Comerciais (“Assembleia de Titulares de Notas Comerciais”). A Assembleia de Titulares de Notas Comerciais será realizada separadamente entre as séries, computando-se em separado os respectivos quóruns de convocação, instalação e deliberação, quando as matérias a serem deliberadas se referirem a interesses específicos a cada uma das séries, quais sejam: (i) alterações em (i.1) Juros Remuneratórios da respectiva série; (i.2) quóruns de instalação e deliberação em Assembleia de Titulares de Notas Comerciais; (i.3) obrigações da Emissora previstas na Cártula e/ou nos demais Documentos da Garantia (conforme definido na Cártula); (i.4) obrigações do Agente Fiduciário; (i.5) procedimentos aplicáveis às Assembleias de Titulares de Notas Comerciais; (ii) criação de qualquer evento de repactuação; (iii) declaração ou não declaração de vencimento antecipado das Notas Comerciais; e (iv) a renúncia ou perdão temporário (waiver) para o cumprimento de obrigações da Emissora.
Outras características relevantes	As notas comerciais contam com garantia real na forma de cessão fiduciária de direitos creditórios e conta vinculada, na qual são depositados os direitos creditórios cedidos, e devem circular mensalmente na referida conta vinculada o montante de 8% do saldo devedor das notas comerciais.

18.5.a - Número de Titulares de Valores Mobiliários

Valor Mobiliário	Pessoas Físicas	Pessoas Jurídicas	Investidores Institucionais
Nota Comercial	0	1	0
Debêntures	0	1	0

18.6 - Mercados Brasileiros em Que Valores Mobiliários São Admitidos À Negociação

18.6 - Mercados brasileiros em que valores mobiliários são admitidos à negociação

Na data deste Formulário de Referência, possuímos os seguintes valores mobiliários admitidos à negociação na B3, conforme descritos na seção 18.5 acima:

- 4ª (quarta) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações; e
- 1ª (primeira) emissão de notas promissórias comerciais.

O registro da oferta pública inicial de ações de emissão ("Oferta") e a listagem das nossas ações para o segmento Novo Mercado da B3 estão sendo requeridos junto à CVM e à B3. Uma vez concedidos os registros, as nossas ações ordinárias passarão a ser negociadas no segmento Novo Mercado da B3.

18.7 - Informação Sobre Classe E Espécie de Valor Mobiliário Admitida À Negociação em Mercados Estrangeiros

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Até a data deste Formulário de Referência, a Companhia não possui valores mobiliários negociados em mercados estrangeiros.

18.8 - Títulos Emitidos no Exterior

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Até a data deste Formulário de Referência, a Companhia não possui valores mobiliários negociados em mercados estrangeiros.

18.9 - Ofertas Públicas de Distribuição

18.9 - Descrever as ofertas públicas de distribuição efetuadas pelo emissor ou por terceiros, incluindo controladores e sociedades coligadas e controladas, relativas a valores mobiliários do emissor

Em Assembleia Geral Extraordinária, realizada em 19 de agosto de 2020, foi aprovada nossa 4ª (quarta) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie com garantia real, nominativas e escriturais, em duas séries, no montante total de R$ 160.000.000,00 (cento e sessenta milhões de reais) com valor nominal unitário de R$ 1.000,00 na Data de Emissão, em 21 de setembro de 2020. Em Assembleia Geral de Debenturistas realizada em 23 de julho de 2021, foi deliberado o alongamento do prazo de vencimento de ambas as Debêntures para 14 de julho de 2022.

Ainda, com base na deliberação do nosso Conselho de Administração, em reunião realizada em 9 de dezembro de 2020, foi aprovada a nossa 1ª (primeira) emissão de notas promissórias comerciais, em seis séries, no montante total de R$ 80.000.000,00 (oitenta milhões de reais).

18.10 - Destinação de Recursos de Ofertas Públicas

18.10 - Caso o emissor tenha feito oferta pública de distribuição de valores mobiliários, indicar:

a. Como os recursos resultantes da oferta foram utilizados

Os recursos obtidos por meio da oferta pública de distribuição da nossa 4ª (quarta) emissão de debêntures foram destinados para reforço de caixa e reperfilamento de dívidas.

Os recursos obtidos por meio da oferta pública de distribuição da nossa 1ª (primeira) emissão de notas promissórias comerciais foram destinados para reperfilamento de dívidas.

b. Se houve desvios relevantes entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos prospectos da respectiva distribuição

Não houve qualquer desvio relevante entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos documentos da oferta.

c. Caso tenha havido desvios, as razões para tais desvios

Não aplicável, uma vez que não houve qualquer desvio.

18.11 - Ofertas Públicas de Aquisição

18.11 - Descrever as ofertas públicas de aquisição feitas pelo emissor relativas a ações de emissão de terceiro

Não aplicável, dado que a Companhia não realizou ofertas públicas de aquisição relativas a ações de emissão de terceiros nos últimos 3 (três) exercícios sociais e no período corrente.

18.12 - Outras Inf. Relev. - Val. Mobiliários

18.12 - Fornecer outras informações que julgue relevantes

Não há nenhuma outra informação que a Companhia julgue relevante em relação a esta seção 18, que não tenha sido divulgada nos demais itens deste Formulário de Referência.

19.1 - Informações Sobre Planos de Recompra de Ações do Emissor

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não aprovou planos de recompra de ações de sua emissão nos últimos três exercícios sociais e no exercício social corrente.

19.2 - Movimentação Dos Valores Mobiliários Mantidos em Tesouraria

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Item não aplicável, tendo em vista que na data deste Formulário de Referência a Companhia não apresenta valores mobiliários mantidos em tesouraria.

19.3 - Outras Inf. Relev. - Recompra/tesouraria

19.3 - Outras informações relevantes

Não há nenhuma outra informação que a Companhia julgue relevante em relação a esta seção 19, que não tenha sido divulgada nos demais itens deste Formulário de Referência.

20.1 - Informações Sobre A Política de Negociação de Valores Mobiliários

Data aprovação	**30/07/2021**
Órgão responsável pela aprovação	Conselho de Administração
Cargo e/ou função	São as pessoas indicadas no artigo 13 da Instrução CVM 358, incluindo a Companhia, os Acionistas Controladores, Diretores, Membros do Conselho de Administração, Membros do Conselho Fiscal e de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas, criados por disposição estatutária, ou por quem quer que, em virtude do seu cargo, função ou posição na Companhia, suas Subsidiárias, controladora ou coligadas, tiver aderido expressamente ao Termo de Adesão e tenha conhecimento de Informação Privilegiada sobre a Companhia, bem como aqueles que tenham conhecimento da Informação Privilegiada e que tenham relação comercial, profissional ou de confiança com a Companhia, tais como auditores independentes, analistas de valores mobiliários, consultores e instituições integrantes do sistema de distribuição.

Principais características e locais de consulta

A Política de Divulgação de Informações e Negociação de Valores Mobiliários tem por objetivos: (i) estabelecer os procedimentos relacionados à divulgação de atos ou fatos relevantes; (ii) estabelecer padrões de boa conduta que devem ser observados pelas Pessoas Vinculadas; (iii) assegurar o cumprimento das leis e regras que coíbem a prática do Insider Trading; e (iv) estabelecer as regras para assegurar a observância das melhores práticas para a negociação dos Valores Mobiliários emitidos pela Companhia.
As proibições previstas na Política de Divulgação de Informações e Negociação de Valores Mobiliários se aplicam a (i) negócios feitos nas Entidades do Mercado, bem como negócios feitos sem a intermediação de uma instituição integrante do sistema de distribuição; e (ii) operações de empréstimo de Valores Mobiliários realizadas por Pessoas Vinculadas.
As proibições disciplinadas previstas na Política de Divulgação de Informações e Negociação de Valores Mobiliários também se aplicam a negociações realizadas, direta ou indiretamente, por Pessoas Vinculadas ou Parentes Próximos, incluindo os casos em que esses negócios forem feitos por intermédio de:
(a) sociedade controlada pelas Pessoas Vinculadas, direta ou indiretamente;
(b) terceiros com quem foi assinado um contrato de gestão, fideicomisso (trust) ou administração de carteira de investimentos em ativos financeiros;
(c) procuradores ou agentes;
(d) cônjuges dos quais eles não estejam separados judicial ou extrajudicialmente, companheiros(as) e quaisquer outros parentes, em linha reta ou colateral, até 2º (segundo) grau; e
(e) quaisquer pessoas que tenham tido conhecimento de Informação Privilegiada, por meio de qualquer uma das pessoas impedidas de negociar, cientes de que elas ainda não foram divulgadas ao mercado.
Para efeitos da Política de Divulgação de Informações e Negociação de Valores Mobiliários, a negociação realizada por fundos de investimento, cujos cotistas são as pessoas mencionadas no item acima, não será considerada uma negociação indireta, desde que: (i) os fundos de investimento não sejam exclusivos; e (ii) as decisões de negociação do administrador de fundos ou fundo de investimento não possam, de forma alguma, ser influenciadas por seus cotistas.

Períodos de vedação e descrição dos procedimentos de fiscalização	Período de Restrição à Negociação é qualquer período em que a negociação de Valores Mobiliários é proibida por determinação regulamentar ou por deliberação do Diretor de Relações com Investidores. Além dos períodos de restrição à negociação determinados pelas leis e regulamentações aplicáveis, o Diretor de Relações com Investidores poderá decidir sobre a imposição de Períodos de Restrição à Negociação. Nesse caso, ele deverá indicar claramente às Pessoas Vinculadas o início e o final da vigência desses Períodos de Restrição à Negociação adicionais. A Política de Divulgação de Informações e Negociação de Valores Mobiliários pode ser consultada em nosso website (www.ri.grupomadero.com.br), bem como fisicamente em nossa sede.

20.2 - Outras Informações Relevantes

20.2 - Outras informações relevantes

Não há outra informação que julgamos relevante em relação a esta seção 20 que não tenha sido divulgada nos demais itens deste Formulário de Referência.

21.1 - Descrição Das Normas, Regimentos ou Procedimentos Internos Relativos À Divulgação de Informações

21.1 - Descrição das normas, regimentos ou procedimentos internos relativos à divulgação de informações

A Política de Divulgação de Informações e Negociação com Valores Mobiliários ("Política de Divulgação de Informações") foi aprovada pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 30 de julho de 2021, conforme exigido pela Instrução CVM 358, cujas regras devem ser respeitadas por todas as Pessoas Vinculadas (conforme definido no item 20.1 deste Formulário de Referência). A Política de Divulgação de Informações possui como referência, além da Lei das S.A. e das normas da CVM, o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas e o Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão.

Além da Política de Divulgação de Informações, foi observado a legislação e as normas específicas da CVM em vigor, em especial a Lei das S.A. e as Instruções da CVM 358 e 480, que disciplinam entre outras matérias, as regras a respeito da divulgação e do uso de informações sobre os atos ou fatos relevantes.

A Política de Divulgação de Informações, em conjunto com as demais regras aplicáveis descritas acima, tem por objetivo:

- estabelecer o conceito de ato ou fato relevante que origina a obrigatoriedade de divulgação de informações ao mercado. O princípio fundamental que caracteriza um ato ou fato como relevante é o potencial de qualquer ato ou fato relacionado com os negócios da companhia influenciar o preço de suas ações e/ou a decisão dos investidores de negociarem e/ou manterem tais ações ou de exercer quaisquer direitos subjacentes às ações;

- estabelecer procedimentos para que a Companhia divulgue tempestivamente atos ou fatos relevantes à CVM e ao mercado em geral, buscando a simetria informacional entre investidores e potenciais investidores, bem como casos em que os fatos relevantes poderão excepcionalmente deixar de ser divulgados, exclusivamente na hipótese em que sua divulgação colocará em risco o interesse legítimo da Companhia;

- exigir e estabelecer procedimentos para que os administradores e membros do conselho fiscal (ou de qualquer órgão técnico ou consultivo) divulguem o número, tipo e forma de negociação das ações de emissão da Companhia, bem como de suas subsidiárias e sociedades controladoras, detidas por referidas pessoas, bem como detidas por seus cônjuges, companheiros e dependentes, informando ainda quaisquer mudanças em referidas posições acionárias;

- exigir e estabelecer procedimentos para que qualquer acionista divulgue alterações em sua participação direta ou indireta no capital social, para cima ou para baixo, os patamares de 5% (cinco por cento), 10% (dez por cento), 15% (quinze por cento), e assim sucessivamente; e

- proibir a negociação de valores mobiliários com base em informações privilegiadas.

O texto completo da Política de Divulgação de Informações pode ser consultado e encontrado no website da CVM (www.cvm.gov.br) e no website da Companhia (www.ri.grupomadero.com.br), bem como fisicamente na sede social da Companhia.

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

21.2 - Descrever a política de divulgação de ato ou fato relevante indicando o canal ou canais de comunicação utilizado(s) para sua disseminação e os procedimentos relativos à manutenção de sigilo acerca de informações relevantes não divulgadas

A Política de Divulgação de Informações baseia-se nos seguintes princípios e objetivos:

- fornecer informações adequadas aos acionistas e à B3;
- garantir a ampla e tempestiva divulgação de Fatos Relevantes, bem como assegurar sua confidencialidade enquanto não divulgados;
- consolidar as boas práticas de governança corporativa; e
- cooperar com a higidez e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro.

Para alcançar tais objetivos, a Política de Divulgação de Informações estabelece como responsabilidade do Diretor de Relações com Investidores a divulgação e comunicação tempestiva de Fatos Relevantes à CVM e à B3, observado que:

- a divulgação deverá ser feita simultaneamente à CVM e à B3, preferencialmente após o encerramento dos negócios em todos os países em que os valores mobiliários de emissão da Companhia na B3 sejam negociados ou, caso seja necessária a divulgação antes da abertura do pregão, deve ser feita com antecedência mínima de 1 hora em relação ao início da negociação dos valores mobiliário na B3;
- nos casos excepcionais, em que for absolutamente necessária a divulgação de Fato Relevante durante a negociação dos valores mobiliários de emissão da Companhia na B3, o Diretor de Relações com Investidores deverá contatar a B3 previamente à efetiva divulgação do Fato Relevante, que poderá suspender a negociação dos valores mobiliários de emissão da Companhia, nos termos da regulamentação aplicável. Se for necessária a divulgação de Fato Relevante durante a negociação dos valores mobiliários de emissão da Companhia em Entidades do Mercado diversas da B3, será aplicável o procedimento adotado por tais Entidades do Mercado, sendo certo que, no caso de incompatibilidade, prevalecerá a regulamentação aplicável à B3; e
- a divulgação deverá ser realizada de modo claro e preciso, em linguagem acessível ao público investidor, por meio do portal de notícias com página na internet indicado no Formulário Cadastral e no website de relações com investidores, no endereço www.ri.grupomadero.com.br

As Pessoas Vinculadas que tenham acesso a informações sobre Fatos Relevantes serão responsáveis por comunicar essas informações ao Diretor de Relações com Investidores e deverão verificar se, após a comunicação, o Diretor de Relações com Investidores tomou as medidas previstas na Política de Divulgação de Informações e na legislação aplicável, com relação à divulgação de tais informações. Se o Diretor de Relações com Investidores não tomar as medidas necessárias para a imediata divulgação, caberá, conforme o caso, ao acionista controlador ou aos Administradores da Companhia, a adoção de tais medidas devidas.

Sempre que a CVM ou a B3 exigirem do Diretor de Relações com Investidores esclarecimentos adicionais à comunicação e à divulgação de Fato Relevante, ou se houver uma oscilação atípica na cotação, preço ou quantidade negociada de valores mobiliários da Companhia ou a eles referenciados, o Diretor de Relações com Investidores deverá inquirir as pessoas com acesso a informações sobre o Fato Relevante, a fim de verificar se tais pessoas têm conhecimento das informações que devem ser divulgadas ao mercado.

Excepcionalmente, os Fatos Relevantes poderão não ser divulgados se quaisquer dos acionistas controladores ou administradores entender(em) que a sua divulgação colocará em risco o interesse legítimo da Companhia. Nesses casos, os procedimentos previstos na Política de Divulgação de Informações deverão ser adotados para assegurar a confidencialidade de tais Fatos Relevantes.

21.2 - Descrição da política de divulgação de ato ou fato relevante e dos procedimentos relativos à manutenção de sigilo sobre informações relevantes não divulgadas

Caso o Fato Relevante seja relacionado a operações que envolvam diretamente e/ou somente quaisquer dos Acionistas Controladores, estes, deverão informar o Diretor de Relações com Investidores e, excepcionalmente, poderão instruir o Diretor de Relações com Investidores a não divulgar o Fato Relevante, expondo as razões pelas quais consideram que a divulgação colocaria em risco o interesse legítimo da Companhia. Nesses casos, os procedimentos previstos na Política de Divulgação de Informações deverão ser adotados para assegurar a confidencialidade de tal Fato Relevante.

O Diretor de Relações com Investidores sempre deverá ser informado sobre Fato Relevante mantido sob sigilo, e é sua responsabilidade, juntamente das outras pessoas cientes de tais informações, garantir a adoção dos procedimentos apropriados para garantir a confidencialidade.

Sempre que houver dúvida sobre a legitimidade da não divulgação de informações, por aqueles que têm conhecimento do Fato Relevante mantido sob sigilo, o assunto poderá ser apresentado à CVM, de maneira confidencial, conforme previsto nas normas aplicáveis.

Procedimentos de Preservação do Sigilo

As pessoas vinculadas deverão manter o sigilo das informações referentes aos Fatos Relevantes, às quais tenham acesso privilegiado devido ao cargo, posição ou função ocupada até a sua divulgação efetiva ao mercado, e garantir que subordinados e terceiros de sua confiança também o façam, sendo solidariamente responsáveis, em caso de não cumprimento.

Os procedimentos a seguir também devem ser observados:

- envolver somente pessoas consideradas necessárias às ações que possam resultar em Fatos Relevantes;
- não discutir informações confidenciais na presença de terceiros que não estejam cientes delas, mesmo que se possa esperar que esses terceiros não possam intuir o significado da conversa;
- não discutir sobre informações confidenciais em conferências telefônicas nas quais não se possa ter certeza de quem são os participantes;
- tomar as medidas necessárias e adequadas para manter a confidencialidade dos documentos, em formato físico ou eletrônico, que contenham informações confidenciais (segurança, proteção por senha etc.); e
- sem prejuízo da responsabilidade de quem estiver transmitindo as informações confidenciais, exigir de um terceiro, que não pertença à Companhia e precise ter acesso a informações confidenciais, a assinatura de um termo de confidencialidade, no qual a natureza das informações deverá estar especificada e deverá conter a declaração de que o terceiro reconhece a sua natureza confidencial, comprometendo-se a não a divulgar a nenhuma outra pessoa, nem negociar com os Valores Mobiliários de emissão da Companhia, antes da divulgação das informações ao mercado.

Quando as informações confidenciais precisarem ser divulgadas aos empregados ou outras pessoas com uma função ou cargo na Companhia, os acionistas controladores, subsidiárias ou coligadas, exceto um administrador, membros do Conselho Fiscal, de quaisquer dos Comitês ou de qualquer um dos órgãos estatutários que poderão ser criados com funções técnicas ou consultivas, a pessoa responsável pela transmissão das informações confidenciais deverá se certificar de que a pessoa que receberá as informações confidenciais tem conhecimento das disposições da Política de Divulgação de Informações.

21.3 - Administradores Responsáveis Pela Implementação, Manutenção, Avaliação E Fiscalização da Política de Divulgação de Informações

21.3 - Administradores responsáveis pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações

Cabe ao Diretor de Relações com Investidores verificar, diante da ocorrência de Ato ou Fato Relevante, a adequada observância das regras e procedimentos previstos na Política de Divulgação e Negociação, informando imediatamente qualquer irregularidade ao Conselho de Administração, bem como à área de auditoria interna.

21.4 - Outras Informações Relevantes

21.4 - Outras informações relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevante em relação a esta seção 21 que não tenham sido divulgadas nos demais itens deste Formulário de Referência.