

Índice

5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	5
5.3 - Descrição - Controles Internos	7
5.4 - Programa de Integridade	12
5.5 - Alterações significativas	16
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	17

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	18
10.2 - Resultado operacional e financeiro	63
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	70
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	71
10.5 - Políticas contábeis críticas	73
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	77
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	78
10.8 - Plano de Negócios	79
10.9 - Outros fatores com influência relevante	80

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

(a) Se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política

A Companhia está em processo de atualização e aprovação de sua Política de Gestão de Riscos, que será submetida à aprovação do Conselho de Administração. Atualmente, a Companhia possui uma Política de Gestão de Riscos aprovada pelo seu Comitê de Gestão de Riscos em reunião realizada em 31 de maio de 2019, aplicável à Companhia e a todas as suas controladas, e cujos termos são descritos nos itens a seguir.

(b) Objetivos e Estratégias da Política de Gerenciamento de Riscos

Nos termos da Política de Gestão de Riscos, as finalidades da gestão de riscos na Companhia são identificar e mitigar os riscos que permeiam as suas atividades, podendo impactar o atingimento dos seus objetivos e a perpetuidade dos seus negócios.

Nesse sentido, a gestão de riscos na Companhia se baseia no alinhamento dos seus objetivos estratégicos com uma estrutura adequada de identificação e mitigação de riscos, em conformidade com as melhores práticas de mercado e norteadas pelos seguintes princípios:

- Processos integrados: deve permear toda a organização da Companhia e suas Controladas, permitindo a identificação e o monitoramento dos riscos em todos os processos de negócios;
- Monitoramento contínuo: os riscos a que a Companhia e suas Controladas estão expostas devem ser gerenciados continuamente e atualizados periodicamente;
- Transparência e confiabilidade das informações: o processo de gerenciamento de riscos deve seguir os princípios éticos da Companhia e as informações prestadas nesse contexto devem ser confiáveis e estar em conformidade com a legislação aplicável.

Partindo desses princípios, o processo de gestão de riscos da Companhia, conforme descrito na Política de Gestão de Riscos, envolve as seguintes etapas, detalhadas no item 5.1.b.ii abaixo: (i) identificação; (ii) avaliação; (iii) tratamento; e (iii) acompanhamento.

A gestão de riscos não é atribuição exclusiva de um único executivo ou departamento, estruturando-se como um processo integrado entre todas as áreas de negócios da Companhia e suas controladas. Participam desse processo, conforme as respectivas atribuições estabelecidas na Política de Gestão de Riscos e resumidas no item 5.1.b.iii abaixo, a Auditoria Interna, o Comitê de Gestão de Riscos, a alta administração da Companhia, composta pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração e, no que couber, o Comitê de Auditoria.

(i) Riscos para os quais se busca proteção

A Companhia considera as seguintes classes de riscos em seu processo de mapeamento:

- Riscos relacionados à estratégia: Aqueles associados às questões corporativas amplas, como fatores competitivos, estrutura organizacional, desenvolvimento de produtos, parcerias, terceirização de atividades, estratégia de formação de preços;
- Riscos financeiros: Aqueles associados à posição financeira da Companhia e suas controladas, tanto a instrumentos relacionados à tesouraria e fluxos financeiros quanto a riscos relacionados a relatórios financeiros (internos e externos);

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

- Riscos relacionados à tecnologia da informação: Aqueles decorrentes de tecnologias de informação utilizadas no negócio, eventualmente não efetivas ao suporte de necessidades atuais e futuras da Companhia e de suas controladas, não operando como o planejado e que comprometa a integridade, a segurança e a confiabilidade de dados e informações e que expõe recursos significativos e estratégicos a perdas potenciais ou mau uso, ou ameaça a habilidade da companhia na sustentação da operação de processos críticos;
- Riscos legais: Aqueles associados aos aspectos jurídicos que envolvem a Companhia e suas controladas;
- Riscos operacionais: Aqueles associados com a habilidade da Companhia e de suas controladas operarem e controlarem seus processos principais de maneira previsível e pontual. Refere-se à integridade e consistência dos processos internos, pessoas e sistemas que suportam o negócio do ou de eventos externos;
- Riscos de conformidade: Aqueles associados com a habilidade da Companhia e suas controladas de cumprirem com obrigações regulatórias, legais e exigências fiduciárias;
- Riscos ambientais: Aqueles associados à gestão inadequada de questões ambientais, causando efeitos como a contaminação decorrente das disposições inadequadas de resíduos sólidos no ambiente.

(ii) Instrumentos utilizados para proteção

A Companhia adota uma série de procedimentos internos de identificação e verificação dos riscos a que está sujeita, cabendo aos órgãos responsáveis pela gestão de riscos, conforme descrito no item 5.1.b.iiia seguir, definir e cumprir as respectivas estratégias e medidas de prevenção, tratamento e acompanhamento dos riscos e, se for o caso, da implementação de medidas de correção e planos de ação que venham a ser estabelecidos de acordo com o tipo e a criticidade, bem como eventuais especificidades, de cada caso.

Os processos de gestão de riscos seguem as seguintes etapas:

- Identificação dos Riscos: A identificação dos riscos é realizada pelo Comitê de Gestão de Riscos, com o auxílio das Diretorias Financeiras e Administrativas e da Auditoria Interna, e ocorre, principalmente, por meio de análises de indicadores definidos, do mapa de riscos e de procedimentos específicos para cada área de risco, conforme definições do Comitê de Gestão de Riscos.
- Avaliação dos Riscos: Uma vez identificados os riscos, o Comitê de Gestão de Riscos os avalia segundo instrumentos como mapa de calor, tabela de nível de criticidade, entre outros.
- Tratamento: Após a condução dos procedimentos descritos acima, a Auditoria Interna reporta os riscos e seus respectivos graus de relevância para o Comitê de Gestão de Riscos, que pode tomar as seguintes decisões sobre como atuar em relação aos riscos: determinar procedimentos a serem adotados e definir se a Companhia vai tentar reduzir os riscos, assumir os riscos, criar plano de ação, entre outras medidas.
- Acompanhamento dos Riscos: Os riscos, bem como os respectivos planos de ação, se existentes, serão continuamente acompanhados e revisados pelo Comitê de Gestão de Riscos e pela Auditoria Interna.

Em relação aos riscos de mercado, vide item 5.2.b deste Formulário de Referência.

(iii) Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos da Companhia compreende a atuação coordenada de diversos órgãos internos, notadamente (a) a alta administração, composta pelo Conselho de Administração e a Diretoria (b) o Comitê de Gestão de Riscos; (c) a Auditoria Interna; e (d) o Comitê de Auditoria, no que couber.

Nessa estrutura, a Auditoria Interna e o Comitê de Gestão de Riscos, auxiliados pelas Diretorias financeiras e administrativas, são responsáveis pela identificação, avaliação, tratamento e acompanhamento dos riscos relativos às atividades de Companhia, devendo reportar, com a periodicidade que julgarem adequada, os principais riscos identificados à alta administração da Companhia, e, no que couber, de acordo com a Política de Auditoria Interna da Companhia, ao Comitê de Auditoria.

A Política de Gestão de Riscos da Companhia atribui as seguintes competências ao Comitê de Gestão de Riscos:

- a) Estabelecer e formalizar as regras operacionais para seu próprio funcionamento;
- b) Revisar e/ou implementar uma Política de Gestão de Riscos para o Grupo IMC, garantindo que esteja em consonância com os padrões de integridade e valores éticos da Companhia, bem como que (i) alcance todas as atividades do Grupo IMC; (ii) guarde conformidade com normativos estabelecidos por órgãos reguladores; e (iii) assegure que o Grupo IMC tenha uma estrutura de controle compatível com a natureza de suas operações, a complexidade dos seus produtos e serviços, atividades, processos, sistemas e a dimensão de sua exposição aos riscos, permitindo o seu adequado gerenciamento;
- c) Indicar os proprietários de riscos;
- d) Analisar os resultados da avaliação de exposição a riscos (Matriz de Riscos), assim como, a estrutura de controles internos capazes de mitigar a ocorrência de riscos;
- e) Definir as estratégias e diretrizes para a gestão de riscos, estabelecendo os riscos a serem priorizados para tratamento, com base nas sugestões e informações fornecidas pela área de Auditoria Interna;
- f) Dar apoio às ações para o tratamento dos riscos e discutir os impactos dos planos de ação não concluídos na data prevista, com consequente estabelecimento de medidas de ação corretiva;
- g) Avaliar o desempenho dos indicadores de riscos, de modo a alinhá-los aos objetivos estratégicos da Companhia;
- h) Reportar à Diretoria e ao Conselho de Administração os resultados do processo de gerenciamento dos riscos;
- i) Conhecer os relatórios de acompanhamento das inspeções dos órgãos reguladores; e
- j) Reforçar o comprometimento dos gestores em relação aos aspectos de gerenciamento de riscos, conforme diretriz da administração.

As atividades de Comitê de Gestão de Riscos são coordenadas por um membro independente da Diretoria e tem como secretário o gerente da Auditoria Interna.

A Auditoria Interna, por sua vez, além de avaliar e melhorar a eficácia do gerenciamento de riscos, também é responsável pela implementação da Política de Auditoria Interna da Companhia, devendo reportar ao Comitê de Auditoria os riscos identificados no processo de gestão de riscos que se insiram no escopo de atribuições de tal comitê. Finalmente, o Conselho de Administração e a Diretoria, por sua vez, são

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

responsáveis por estabelecer as diretrizes gerais que norteiam a gestão de riscos na Companhia, zelando pelo seu bom funcionamento.

(c) Adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política de gerenciamento de riscos

A Companhia possui estrutura operacional definida para a implementação da sua Política de Gestão de Riscos - conforme descrita no item 5.1.b.iii acima – composta, principalmente, por uma Auditoria Interna e um Comitê de Gestão de Riscos, os quais se reportam à Diretoria e ao Conselho de Administração e ainda, conforme o caso, ao Comitê de Auditoria.

Na visão da Companhia, essa estrutura permite a implementação adequada e efetiva dos seus procedimentos internos de gestão de riscos, sem prejuízo à avaliação contínua do Conselho de Administração e da Diretoria quanto à necessidade de eventuais alterações estruturais ou da adoção de quaisquer outras medidas destinadas a aprimorar a gestão de riscos e os controles internos da Companhia.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**(a) Política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado**

A Companhia possui uma Política de Gestão de Riscos formalizada, a qual foi aprovada pelo seu Comitê de Gestão de Riscos em 30 de maio de 2019.

(b) objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado**(i) riscos de mercado para os quais se busca proteção**

Estamos expostos a riscos de mercado resultantes do curso normal de nossas atividades, para os quais buscamos proteção, o que inclui riscos relacionados à volatilidade das taxas de câmbio e de juros, bem como à inflação.

(ii) estratégia de proteção patrimonial (hedge)

A Companhia, no Brasil, faz uso de operações de "swap" para trocar as obrigações denominadas em dólares norte-americanos e taxa de juros fixas pelo real atrelado a 100% do CDI mais uma taxa de juros fixa. A Companhia contrata operações de "swap" com a mesma contraparte da dívida. Essas transações são classificadas como instrumentos financeiros derivativos.

(iii) instrumentos utilizados para proteção patrimonial (hedge)

Conforme o item "ii" acima, a Companhia faz uso de operações de "swap" para trocar as obrigações denominadas em dólares norte-americanos e taxa de juros fixas pelo real atrelado a 100% do CDI mais uma taxa de juros fixa, celebrados com a mesma contraparte das dívidas.

Em 31 de março de 2020 e 2019, em razão desse instrumento financeiro, os seguintes resultados foram apurados:

	Período de três meses findo em 31 de março de	
	2020	2019
Valor notional em dólar norte-americano - US\$ mil	4.596	4.528
Taxa média das contratações - real - R\$	3,81	3,87
Valor notional em reais - R\$ mil	17.510	17.510
Posição ativa (comprada)		
Dólar norte-americano - US\$ mil - mais juros de 4,05% a 4,81% ao ano	637	108
Posição passiva (vendida)		
Taxa de CDI mais juros de 2,35% a 3,0% ao ano	16	22
Saldos no fim dos períodos	653	130

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**(iv) parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos**

Os parâmetros utilizados para o gerenciamento de riscos são definidos e revisados periodicamente pelo comitê de gestão de riscos e pela Diretoria. A companhia pauta sua atuação buscando liquidez e segurança na administração dos seus recursos financeiros, a fim de assegurar o desenvolvimento e evolução dos seus negócios.

O comitê de gestão de riscos acompanha indicadores de assuntos incluídos no mapa de riscos da Companhia, como tesouraria (pontualidade de pagamento e recebimentos, liquidez, crédito, garantias e covenants), compras (desenvolvimento e homologação de fornecedores), cozinhas/postos/qualidade (destinação de resíduos, efluentes e emissões; segurança alimentar), tecnologia da informação (disponibilidade de sistemas, tratamento e privacidade de dados), operações (quebras de caixa, estoques e food cost, política de descontos), recursos humanos (cumprimento de política e regulamentos), engenharia (acompanhamento de custos de obras), jurídico (processos trabalhistas, cíveis e tributários).

(v) instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge)

A Companhia não faz uso de transações envolvendo instrumentos financeiros derivativos com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge).

(vi) estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos

A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos da Companhia compreende a atuação coordenada de diversos órgãos internos, notadamente (a) a alta administração, composta pelo Conselho de Administração e a Diretoria (b) o comitê de gestão de riscos; (c) a gerência de auditoria interna; e (d) o comitê de auditoria, no que couber; conforme descrição contida no item 5.1 (b) iii deste Formulário de Referência.

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

A Companhia possui estrutura definida de controle de gerenciamentos de riscos internos - conforme descrita no item "b" acima - composta por comitês de gestão de riscos e de auditoria e pelo departamento de Auditoria Interna, coordenados por membros da Diretoria.

Na visão da Companhia, essa estrutura permite a implementação adequada e efetiva dos seus procedimentos internos de gestão de riscos, sem prejuízo à avaliação contínua do Conselho de Administração e da Diretoria quanto à necessidade de eventuais alterações estruturais ou da adoção de quaisquer outras medidas destinadas a aprimorar a gestão de riscos e os controles internos da IMC.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - 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 tem como prática monitorar constantemente os riscos do seu negócio, que possam impactar de forma adversa suas operações e resultados, incluindo mudanças no cenário macroeconômico e setorial que possam influenciar suas atividades.

Os riscos são mapeados de forma preventiva através de procedimentos centralizados conduzidos pela Auditoria Interna da Companhia, que oferece suporte à Administração a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

A Companhia conta com uma Política de Auditoria Interna, aprovada pelo Conselho de Administração em 17 de junho de 2020, que prevê que cabe à Auditoria Interna determinar que todas as empresas e áreas do Grupo IMC sejam revisadas em intervalos regulares de tempo, assegurando-se que estas cumpram suas funções de planejamento, contabilização, custódia e controle, conforme normas internas e externas e segundo políticas e procedimentos instituídos, de acordo com os altos padrões das práticas operacionais e de gestão.

A Auditoria Interna é responsável por elaborar um plano de trabalho baseado na avaliação de riscos, contendo os macroprocessos que farão parte do escopo da atividade de auditoria interna, considerando todas as funções das empresas do Grupo IMC, abrangendo serviços terceirizados. O plano deve conter a proposta de cronograma e de alocação dos recursos disponíveis. Ademais, são elaborados anualmente pela Auditoria Interna relatórios de suas atividades contendo o sumário dos resultados dos trabalhos de auditoria, suas principais conclusões, recomendações e planos de ação das áreas auditadas.

O plano de trabalho e o relatório anual de auditoria interna são submetidos para aprovação do Comitê de Auditoria e Conselho de Administração.

A abordagem utilizada pela Auditoria Interna compreende quatro etapas:

Planejamento: Etapa que compreende, entre outros processos, a elaboração de políticas, manuais, organogramas, revisão de processos e projetos, fluxos e dos resultados de testes de controles internos;

Diagnóstico: Etapa que compreende, entre outros processos, a elaboração de matriz de riscos, definição do escopo/dimensionamento e definição do programa de testes;

Testes em campo: Etapa que compreende, entre outros processos, a realização de testes em campo, a obtenção de evidências, a identificação de apontamentos de auditoria e avaliação do risco residual;

Relatório: Etapa de elaboração do relatório de auditoria, que contém apontamentos, recomendações, planos de ação e prazo de implantação.

Findas as quatro etapas, tem início a fase de acompanhamento periódico de planos de ação, destinada à correção dos apontamentos que foram identificados nos trabalhos de auditoria. O acompanhamento dos planos de ação é apresentado ao Comitê de Auditoria trimestralmente, e contém indicadores que representam os status e a evolução da implantação dos planos de ação definidos para mitigar os riscos apontados.

Excepcionalmente e mediante autorização prévia do Comitê de Auditoria, a Auditoria Interna poderá executar outras atividades, como revisões especiais (processos de due dilligence, investigações internas e revisões extraordinárias de controles), bem como auditorias investigativas em casos de possíveis fraudes e consultoria técnica.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

De maneira geral, na prática, o monitoramento de risco baseia-se 20% na análise de resultados e mapeamento de cenários e 80% nas visitas de campo. As visitas a campo são feitas a partir do estudo de indicadores de desempenho (P&L, relatório de dias de estoque, relatório de gestão a vista, descontos ou cortesias, cancelamentos de vendas, diferenças de caixa). As visitas seguem um planejamento ordinário anual, mas também são realizadas visitas extraordinárias de acordo com eventuais necessidades específicas.

O plano global de auditoria é elaborado anualmente, abrange todos os negócios da Companhia, considera todas as unidades, processos, atividades e os riscos de maior inerência e relevância de todas as operações, e busca abarcar preocupações do corpo diretivo e do Comitê de Auditoria. Após avaliação e aprovação pelo Comitê de Auditoria, o plano é executado pela Auditoria Interna sob coordenação do gestor da área.

A execução do plano anual de auditoria é realizada pela Auditoria Interna mediante visitas executadas com base em um *checklist* eletrônico específico para cada segmento de negócio (restaurantes, postos de combustível, comissárias e cozinha central). Ao final das visitas, são gerados relatórios automatizados de consolidação, os quais **(i)** são enviados às respectivas áreas de operações, que retornam com Planos de Ação de reversão e **(ii)** servem como base para as iniciativas de prevenção a perdas (novos *checklists* e revisão/implementação de novos processos).

Atualmente, a equipe está estruturada para atender às seguintes frentes: automação dos inventários; auditoria de operações (principais processos: estoques, compras, tesouraria, disponibilidade de sistema, procedimentos, normas e políticas internas), auditoria de departamentos corporativos, canal de denúncias e assessoria ao Comitê de Gestão de Riscos.

Adicionalmente, são providenciados relatórios de risco para as principais operações comerciais e financeiras, avaliação centralizada do risco jurídico e coordenação global de cobertura de seguro da Companhia. A equipe responsável por cada departamento garante a implementação desses procedimentos.

(b) estruturas organizacionais envolvidas

A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos da Companhia compreende a atuação coordenada de diversos órgãos internos, notadamente (a) a alta administração, composta pelo Conselho de Administração e a Diretoria; (b) o Comitê de Gestão de Riscos; (c) a Auditoria Interna; e (d) o Comitê de Auditoria, no que couber. Segue abaixo resumo das responsabilidades e atribuições previstas na Política de Auditoria Interna da Companhia e, no caso do Comitê de Gestão de Riscos, na Política de Gestão de Riscos:

Auditoria Interna

- a) Identificar e avaliar exposições significativas a riscos, contribuindo para melhoria dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos;
- b) Contribuir para a manutenção de controles internos confiáveis, avaliando sua efetividade e eficiência, sugerindo melhorias contínuas para mitigação dos riscos identificados;
- c) Identificar oportunidades para aprimoramento das práticas operacionais de gestão, tecnologia e de controle;
- d) Avaliar o nível de implementação dos planos de ações condensados com os gestores para a melhoria do processo de governança corporativa;
- e) Colaborar na mensuração do impacto financeiro (perda de receitas e custos incorridos) relacionado aos riscos não minimizados, sempre que possível;

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

- f) Efetuar o planejamento de atividade de auditoria interna e submeter à aprovação do Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria;
- g) Executar os trabalhos em conformidade com o planejamento aprovado;
- h) Realizar reuniões com o Comitê de Auditoria e com o Conselho de Administração para apresentar o resultado dos trabalhos realizados;
- i) Acompanhar os planos de ações propostos pelas áreas até sua implantação;
- j) Manter arquivados pelo prazo mínimo de cinco anos todos os documentos derivados das atividades de auditoria interna, como por exemplo, mas não se limitando, ao Plano Trienal de Auditoria Interna, Papéis de Trabalho e Relatórios de Auditoria; e
- h) Dar suporte administrativo ao Comitê de Auditoria.

Comitê de Auditoria

- a) Aprovar o plano de trabalho da auditoria interna;
- b) Supervisionar e avaliar a efetividade das auditorias independente (sua independência, objetividade, qualidade dos serviços prestados e adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia) e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia e suas controladas, além de regulamentos e códigos internos;
- c) Avaliar o cumprimento, pela Diretoria da Companhia e de suas controladas, das recomendações feitas pela Auditoria Interna;
- d) Apreciar o relatório das atividades desempenhadas pela Auditoria Interna.

Comitê de Gestão de Riscos

As atribuições deste Comitê estão definidas na Política de Gestão de Risco da Companhia e podem ser encontradas no item 5.1.b.iii deste Formulário de Referência.

Conselho de Administração

- a) Assegurar a independência e a efetividade da atividade de auditoria interna, inclusive quando exercida por terceiros;
- b) Aprovar a Política de Auditoria Interna;
- c) Prover os meios necessários para que a atividade de auditoria interna seja exercida adequadamente;
- d) Informar tempestivamente os responsáveis pela atividade de auditoria interna quando da ocorrência de qualquer mudança material ocorrida na estratégia, nas políticas e nos processos de gestão de riscos da Companhia;
- e) Definir a política de remuneração dos membros da equipe de auditoria interna, a qual não deverá estar atrelada ao desempenho das áreas de negócios, de forma a não gerar conflitos de interesses.

Áreas Auditadas

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

- a) Garantir aos auditores internos o livre acesso às instalações, pessoas, bens, sistemas, registros, documentos e informações necessárias ao cumprimento dos objetivos de auditoria;
- b) Prover informações conforme prazo acordado (e.g., relatórios, documentos, políticas e fluxogramas), a fim de viabilizar a execução dos trabalhos da Auditoria Interna;
- c) Comunicar à Auditoria Interna qualquer atividade que não esteja de acordo com o Código de Conduta e Ética, documentos normativos da Companhia e/ou com a legislação vigente de cada país;
- d) Encaminhar à Auditoria Interna qualquer relatório ou documento oriundo de fiscalização por órgãos externos, ou auditorias externas, bem como as ações acordadas ou previstas para sanar o problema ou recomendação; e
- e) Assegurar a implementação do plano de ação, respeitando os prazos acordados e que eventuais desvios sejam prontamente comunicados à Auditoria Interna.

As demonstrações financeiras, por sua vez, são elaboradas pelo Departamento Contábil e revisadas pela Gerência Contábil e pela Diretoria Financeira. Adicionalmente, as demonstrações financeiras são submetidas ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração, que revisa os aspectos contábeis e financeiros mais significativos, assim como discute os pontos de atenção e ajustes mais relevantes.

Além disso, ao final de cada exercício social, os auditores externos emitem uma carta de recomendações sobre os controles internos da Companhia. Posteriormente, a Companhia monitora os pontos identificados pelo auditor independente e implementa melhorias nos controles internos a fim de sanar eventuais falhas ou incorreções.

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

A elaboração das demonstrações financeiras é supervisionada pela Diretoria Financeira, bem como pelo Comitê de Auditoria e Conselho de Administração, sendo ambos responsáveis por revisar seus aspectos mais relevantes, bem como por assegurar a eficiência dos controles internos da Companhia como um todo.

(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

Os trabalhos realizados pelo auditor independente da Companhia não apresentaram deficiências ou recomendações consideradas significativas nos controles internos da Companhia relativos à elaboração das suas demonstrações financeiras. Nada obstante, em linha com a prática da Companhia de monitorar continuamente a qualidade e a adequação dos seus controles internos, bem como tomar medidas destinadas ao seu aprimoramento, descrevemos na tabela constante do item "e" abaixo a deficiência e recomendação apontada pelo auditor independente considerada mais relevante pela administração da Companhia, acompanhada dos respectivos comentários da Diretoria.

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

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

Deficiências apontadas	Recomendações da Auditoria Independente	Comentários da Administração
Lançamentos contábeis manuais	<p>"A Companhia deve implementar processo que possibilite a aprovação de lançamentos manuais por funcionário em cargo com maior senioridade do que o do preparador, e que tenha as qualificações relevantes para efetuar essa revisão como documentadas em seu job description. Tal aprovação deve abranger lançamentos manuais acima de valor determinado pela Administração.</p> <p>Como todos os lançamentos são automaticamente numerados pelo <i>software de contabilidade</i>, um sistema de preenchimento eletrônico deve ser mantido para que uma cópia de cada lançamento seja arquivada juntamente com as respectivas documentações suporte e aprovações, visando fortalecer os controles internos da Companhia."</p>	<p>Esclarecemos, em primeiro lugar, que a Companhia realiza atividades de revisão segregada entre os diversos departamentos visando a mitigar quaisquer riscos advindos dos lançamentos manuais operados nos sistemas contábeis da Companhia.</p> <p>Nada obstante, a Companhia tem planos de ação em curso que visam: (i) aprimorar a interface entre os sistemas mediante revisão dos processos de tecnologia da informação; (ii) a atualização de versão do ERP adotado (SAP), e o <i>rollout</i> da implementação de coletores na realização de inventários físicos; e (iii) substituição dos sistemas utilizados pelos nossos fornecedores de business process outsourcing ("BPO") por nossos por nossos sistemas de gestão corporativa SAP, bem como a internalização das atividades desenvolvidas pelos fornecedores de BPO.</p>

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

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) se o emissor possui regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública identificando, em caso positivo:

(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

Os principais procedimentos e controles de integridade da Companhia estão descritos em seu um Código de Conduta e Ética ("Código de Conduta"), uma declaração formal sobre os princípios éticos e padrões de conduta profissional que devem nortear as atividades de todos os seus colaboradores, administradores, conselheiros, diretores, empregados, estagiários e terceirizados, sem distinção de cargos (conjuntamente, "Protagonistas") nas suas relações com outros colaboradores, com acionistas, sócios, clientes, fornecedores, parceiros, com a comunidade e com órgãos públicos em geral. O Código de Conduta representa uma diretriz para os demais documentos normativos da Companhia.

Em seu Código de Conduta, a Companhia expressa sua intolerância com qualquer prática ilícita, particularmente no que concerne a atos de suborno e outras práticas de corrupção em interações com a administração pública, atuando de forma congruente com a Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e demais leis aplicáveis.

Os riscos aos quais a Companhia está submetida são reavaliados mensalmente. A revisão de políticas e procedimentos, por sua vez, se dá anualmente ou sempre que necessária ou determinada pelo Comitê de Auditoria e pelo Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos.

A Companhia possui um canal de denúncias ("Canal Confidencial") aberto a todos os Protagonistas e terceiros e destinado à recepção e processamento de relatos ou denúncias de violações às suas normas internas ou à legislação vigente.

(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

O Comitê de Ética, órgão instalado por autorização e deliberação do Conselho de Administração da Companhia, é responsável pela observância e pelo cumprimento dos princípios éticos definidos pelas leis nacionais e internacionais vigentes, pelos documentos internos da Companhia e pelo seu Código de Conduta e Ética, em quaisquer relações comerciais ou profissionais estabelecidas pela Companhia.

O Comitê de Ética possui, nos termos de seu Regimento Interno, as seguintes funções, entre outras que lhe venham a ser designadas pelo Conselho de Administração:

- Assegurar a compreensão das diretrizes de conduta da Companhia e esclarecer dúvidas referentes ao Código de Conduta e Ética;
- Promover a ampla divulgação do documento junto a todos os colaboradores e terceiros;

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

- Acompanhar as ocorrências de ética e compliance em andamento e garantir o tratamento adequado para os conflitos e os desvios de conduta, previstos ou não no Código de Conduta e Ética;
- Determinar as providências de apuração de denúncias, recomendar procedimentos, deliberar ações de resolução sobre situações de condutas proibidas ou indesejadas e contrárias ao Código de Conduta e Ética da Companhia; e
- Revisar periodicamente e recomendar eventuais alterações ao Código de Conduta e Ética Companhia.

O Comitê de Ética apresenta periodicamente ao Conselho de Administração relatórios gerenciais sobre seu funcionamento, denúncias recebidas e resoluções que vier a emitir.

Os três membros permanentes do Comitê de Ética (Diretor Presidente, Diretor Jurídico e Diretor de Recursos Humanos) poderão convidar outros indivíduos para auxiliá-los em suas deliberações, e sua destituição poderá ser determinada a qualquer tempo por decisão do Conselho de Administração. O Regulamento do Comitê de Ética prevê a garantia de total independência dos membros do Comitê de Ética no exercício de suas funções.

O Comitê de Auditoria da Companhia possui entre suas competências a atribuição de zelar pela qualidade e efetividade dos sistemas de controles internos, de administração de riscos e compliance. Dentre outras atribuições, o Regimento Interno do Comitê de Auditoria prevê que lhe cabe:

- Avaliar, monitorar e recomendar à administração da Companhia a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações entre partes relacionadas, caso existente;
- Revisar os resultados de investigações sobre a administração e seu acompanhamento, incluindo ações disciplinares, em quaisquer atos fraudulentos ou de não conformidade;
- Estabelecer procedimentos para receber denúncias, inclusive sigilosas, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades.

(iii) se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

- **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**

Sim. O Código de Conduta é aplicável sem distinção de cargos a todos os administradores e colaboradores da Companhia. Ademais, a Companhia demanda que fornecedores, clientes e parceiros estejam, nas suas relações com o Grupo IMC, em conformidade com os princípios éticos e padrões de conduta estabelecidos no Código de Conduta.

- **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 Grupo IMC promove, anualmente, treinamentos aos Protagonistas (conforme definição do item 5.4.a.i), independentemente de hierarquia, com o objetivo de garantir a conscientização acerca dos princípios, valores e conceitos previstos neste Código, bem como sua ampla divulgação.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

Os treinamentos são conduzidos sob supervisão do Comitê de Ética.

- **as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas**

O Código de Conduta da Companhia estipula que aqueles que violarem suas normas estarão sujeitos a medidas disciplinares. Ademais, o descumprimento de leis federais, estaduais, locais e de quaisquer leis estrangeiras aplicáveis, e das políticas e procedimentos corporativos da Companhia poderá resultar em sanções administrativas, inclusive na rescisão do contrato de trabalho por falta grave, sem prejuízo de reparações civis e da responsabilidade criminal aplicáveis.

- **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**

A última atualização do Código de Conduta foi aprovada pelo Conselho de Administração em 01 de julho de 2020 e está disponível em seu *website* de relação com investidores, <www.internationalmealcompany.com/ri>.

(b) se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo:

- **se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros**

A Companhia conta com um Canal Confidencial, destinado a servir como meio de comunicação segura e confidencial de condutas consideradas contrárias aos princípios e normas do Código de Conduta da Companhia, às suas normas e procedimentos internos ou à legislação vigente. O Canal Confidencial é administrado por empresa independente especializada, e está disponível pelo *website* <www.canalconfidencial.com.br/imc/> ou pelo número de telefone gratuito 0800 0562 499, de segunda a sexta-feira, das 09h às 17h.

- **se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados**

O Canal Confidencial está disponível para recebimento de denúncias de Colaboradores e de terceiros.

- **se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciantes de boa-fé**

As denúncias, relatos ou comunicações recebidas pelo Canal Confidencial terão seu sigilo absolutamente garantido, podendo inclusive ser realizados de forma anônima. Por meio de um número de protocolo recebido no ato da apresentação de relato ou denúncia é possível ao denunciante acompanhar o andamento de seu relato de forma sigilosa.

O Código de Conduta da Companhia é expresso ao dispor que nenhuma ação ou retaliação trabalhista adversa pode ser praticada direta ou indiretamente contra qualquer pessoa que relate em boa-fé uma preocupação ou forneça assistência ou informações ao Comitê de Ética e à administração.

- **órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias.**

Conforme atribuições de seu Regimento Interno, já descritas no item 5.4.a.ii., o Comitê de Ética da Companhia é o órgão responsável pela apuração das denúncias. O Comitê de Auditoria da Companhia, por sua vez, é responsável pela revisão dos resultados de investigações sobre a administração e seu acompanhamento, bem como responsável por apurar as denúncias de fraude interna recebidas pelo sistema.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

(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

Embora tais procedimentos não sejam formalizados atualmente, a Companhia adota uma prática de ser extremamente diligente em processos de fusão, aquisição e reestruturação societária visando à identificação de vulnerabilidades e qualquer risco que possa ocorrer em função de práticas irregulares nas entidades envolvidas.

(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

Não aplicável, em vista das informações já apresentadas nesta Seção 5.4.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.5 - Alterações significativas

Não houve, no último exercício social, qualquer alteração significativa nos principais riscos aos quais a Companhia está exposta, exceto pelo seguinte risco relacionado à pandemia do COVID-19, descrito no item 4.1 deste Formulário de Referência: “O surto de doenças transmissíveis no Brasil e/ou no mundo, a exemplo da pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em razão da disseminação do novo coronavírus (COVID-19), provocou e continuará provocando um efeito adverso em nossas operações, inclusive paralisando integral ou parcialmente as nossas operações. A extensão da pandemia do COVID-19, a percepção de seus efeitos, ou a forma pela qual tal pandemia impactará nossos negócios (quer do ponto de vista micro, quer do ponto de vista macroeconômico) depende de desenvolvimentos futuros, que são altamente incertos e imprevisíveis, podendo resultar em um efeito adverso relevante em nossos negócios, condição financeira, resultados das operações e fluxos de caixa e, finalmente, nossa capacidade de continuar operando nossos negócios”. Para mais informações sobre o impacto do COVID-19 no setor de atuação da Companhia e medidas adotadas, favor consultar o item 10.9 deste Formulário de Referência, subitem “Impactos da Pandemia de COVID-19 para as atividades da Companhia”.

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

Não há outras informações relevantes com relação a este item 5.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

As informações financeiras contidas nos itens 10.1 a 10.9 deste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressalvado, são derivadas de nossas demonstrações financeiras consolidadas, relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, e de nossas informações contábeis intermediárias consolidadas, referentes ao períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, elaboradas de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro ("IFRS") emitidas pelo International Accounting Standards Boards – IASB ("IASB").

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

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

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

Desde o fechamento temporário de nossas operações em razão de ações governamentais adotadas, temos adotado medidas preventivas, incluindo, mas não se limitando, a reduzir despesas e preservar caixa, buscar novas linhas de crédito para reforçar nosso capital de giro e aumentar as vendas através de reforço do delivery. Não vemos, nesse momento, sinal de risco de liquidez relevante para a Companhia, caso as ações que estão sendo implementadas surtam o efeito esperado e, embora não tenhamos no momento motivos para acreditar que não seremos capazes de continuar operando nossos negócios, a administração entende que a pandemia do COVID-19 poderá trazer efeitos adversos relevantes no nosso resultado.

Monitoramos diariamente o faturamento de nossas operações, o que nos possibilita antever, em certa medida, o impacto da pandemia do COVID-19 em nossas atividades. No mês de abril de 2020, em comparação ao mês de abril de 2019, tivemos uma queda de aproximadamente 78,0% em nossas vendas líquidas totais. Já no mês de maio de 2020, em comparação ao mês de maio de 2019, tivemos uma queda de aproximadamente 63,0% em nossa receita líquida total. Dessa forma, a nossa administração acredita que a nossa receita líquida e, consequentemente, o resultado líquido referente ao período de três meses findo em 30 junho de 2020 serão impactados negativamente e de forma relevante.

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Os termos "AH" e "AV" constantes das colunas de determinadas tabelas no item 10 em geral significam "Análise Horizontal" e "Análise Vertical", respectivamente.

As informações constantes neste item 10 do Formulário de Referência devem ser lidas e analisadas em conjunto com as nossas demonstrações financeiras consolidadas referentes aos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2017, 2018 e 2019 e nossas informações trimestrais consolidadas referentes ao período de três meses findo em 31 de março de 2020, disponíveis em nosso site (<http://www.internationalmealcompany.com>) e na página de internet da Comissão de Valores Mobiliários.

(a) Condições financeiras e patrimoniais gerais

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

Aspectos macroeconômicos relevantes para a Companhia e suas controladas

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

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

• Cenário Macroeconômico do Brasil

A maior parte de nossas operações é conduzida no Brasil e é influenciada pelo ambiente econômico brasileiro. O PIB (produto Interno Bruto) no período de três meses findo em 31 de março de 2020 foi de (0,3%), em relação ao mesmo período em 2019, enquanto no exercício findo em 31 de dezembro de 2019, permaneceu em 1,1% em relação a 2018, após um crescimento de 1,1%, comparado à 2017 que cresceu 1% contrastado com 2016, de acordo com o site oficial do IBGE. O PIB totalizou R\$1,8 trilhões em 31 de março de 2020 e R\$7,3 trilhões em 2019.

A inflação medida pelo IPCA, divulgado pelo IBGE, foi de 0,53% e 1,50% no período de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente, e de 4,31, 3,8%, e 2,9% nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, respectivamente.

Em 31 de março de 2020, a taxa SELIC era 1,01%, enquanto no mesmo período em 2019 a taxa era de 1,50%. Em 31 de dezembro de 2019, a taxa SELIC era 5,79% (contra de 6,4% e 7,4% em 2018 e 2017, respectivamente).

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, o real desvalorizou 28,98% frente ao dólar. No ano de 2019, o real desvalorizou 4,02% frente ao dólar (em 2018 desvalorizou 17,1% e em 2017 valorizou 1,5%). As reservas internacionais reduziram de US\$384,2 bilhões para US\$343,2 bilhões em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente, enquanto reduziram de US\$ 374,7 bilhões para US\$ 361 bilhões em 31 de dezembro de 2019 e 2018 (em 2017 eram US\$ 372,0 bilhões).

O desemprego apresentou uma taxa de 12,2% em 31 de março de 2020, frente a 12,7% no mesmo período em 2019. Em 31 de dezembro de 2019 o número foi de 11,9% (12,3% em 2018 e 12,7% em 2017).

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

Os principais indicadores macroeconômicos responsáveis pelo cenário econômico brasileiro durante o período de três meses findo em 31 de março de 2020 e nos últimos 3 exercícios sociais estão indicados na tabela abaixo.

	Período de três meses findo em 31 de março de		Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2019	2018	2017
Crescimento real do PIB ⁽¹⁾	(0,3%)	1,1%	1,1%	1,1%	1,0%
Inflação IGP-M ⁽²⁾	6,9%	8,3%	7,3%	7,5%	-0,5%
Inflação IPCA ⁽³⁾	0,5%	1,5%	4,3%	3,8%	3,0%
Taxa de depósito interbancário - CDI ⁽⁴⁾	3,7%	6,4%	4,4%	6,4%	9,93%
Taxa Selic ⁽⁵⁾	1,0%	1,5%	4,9%	6,4%	7,4%
Taxa de juros de longo prazo (TJLP) ⁽⁶⁾	5,1%	7,0%	7,0%	6,5%	7,0%
Valorização (depreciação) do real frente ao dólar (taxa fim)	(33,4%)	(17,2%)	(4,0%)	(17,1%)	(1,5%)
Taxa de câmbio no final do período - ⁽⁷⁾	5,1988	3,8968	4,0307	3,8748	3,3080
Valorização (depreciação) do real frente ao dólar (taxa média)	(18,1%)	(16,2%)	(7,93%)	(14,2%)	(8,2%)
Taxa de câmbio média - US \$ 1,00 ⁽⁸⁾	4,4559	3,7723	3,9449	3,6551	3,2001

Fontes: Banco Central, IBGE, CETIP e Bloomberg

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

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

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

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

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

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

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

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

• Cenário Macroeconômico do Caribe

Cenário Macroeconômico do Panamá

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

Cenário Macroeconômico da Colômbia

A taxa de desemprego em março de 2020 foi de 12,2%, enquanto no mesmo período em 2019 o registro era de 10,4%. Em dezembro de 2019, o número era de 9,3% ante 8,8% em 2018 e 8,6% em 2017, sem demonstrar, portanto, um declínio ou evolução relevante.

• Cenário macroeconômico dos Estados Unidos

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Os Estados Unidos são a maior economia do mundo, tendo alcançado um produto interno bruto (PIB) de US\$21,54 trilhões em março de 2020, contra US\$20,50 trilhões no mesmo período em 2019. Em dezembro de 2019, o valor chegou a US\$21,06 trilhões, representando uma evolução de 2,3% em 2019. O PIB dos Estados Unidos teve um crescimento de 2,5% e 2,9% nos anos de 2017 e 2018, respectivamente. A taxa de desemprego é uma das menores do mundo e vem diminuindo ano a ano (4,1% em 2017, 4,0% 2018 e 3,5% em 2019), registrando taxa de 4,4% em março de 2020, enquanto em 2019 o número era de 3,8% no mesmo período.

Principais métricas de liquidez e financeira

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

(em milhões de reais, exceto %)	Em 31 de março de	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018	2017
Patrimônio líquido	1.230,2	1.145,1	1.015,2	1.004,0
Índice de liquidez corrente ⁽¹⁾	0,59	1,12	1,22	1,52
Dívida Bruta ^{(2) (5)}	1.040,0	1.004,4	334,3	205,9
Dívida Líquida ^{(3) (5)}	763,4	671,7	65,7	22,3
Índice de endividamento total ⁽⁴⁾	1,26	1,35	0,61	0,51

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

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

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

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

⁽⁵⁾ Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil - NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 emitida pelo IASB. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou o método retrospectivo modificado. Consequentemente, as informações contábeis de 31 de dezembro de 2018 e 2017 não foram ajustadas para refletir tal adoção não sendo, desta forma, comparáveis com as informações contábeis em 31 de março de 2020 e 31 de dezembro de 2019. O total do passivo de arrendamento em 31 de março de 2020 e em 31 de dezembro de 2019 era de R\$439,6 milhões e R\$401,3 milhões, respectivamente.

Em 31 de março de 2020, o ativo circulante da Companhia era de R\$518,7 milhões, inferior ao passivo circulante em 31 de março de 2020 de R\$872,0 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 0,59, resultado da reclassificação dos saldos de debêntures do passivo não circulante para o passivo circulante em atendimento ao disposto no pronunciamento CPC 26 (R1) Apresentação das Demonstrações Contábeis visto que na referida data a Companhia não atendeu aos indicadores

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

financeiros previstos nas escrituras de emissão das debêntures, em função dos impactos do COVID-19 nas operações, e estava em processo de negociação dos instrumentos junto aos seus titulares, a qual foi concluída em 27 de maio de 2020, nos termos descritos no item 3.3 deste Formulário de Referência.

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

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

Em 31 de março de 2020, o índice de endividamento total foi de 1,26, ou seja, menor que o índice de endividamento total apurado em 31 de dezembro de 2019, que foi de 1,35, essa redução deve-se, principalmente, à desvalorização do real frente ao dólar nos períodos comparados.

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

Em 31 de dezembro de 2018, o índice de endividamento total foi de 0,61, ou seja, 0,10 maior que o índice de endividamento total apurado em 31 de dezembro de 2017, provocado pela emissão de notas promissórias cujo saldo em 31 de dezembro 2018 era R\$149,4 milhões.

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

(b) Estrutura de capital

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

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

(em milhões de R\$, exceto %)	Em 31 de março de	Em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2018	2017
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	1.552,1	1.540,6	623,3	508,4
Patrimônio líquido (capital próprio)	1.230,2	1.145,1	1.015,2	1.004,0
Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)	2.782,3	2.685,7	1.638,5	1.512,4

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Capital de terceiros ¹	55,8%	57,4%	38,0%	33,6%
Capital próprio ²	44,2%	42,6%	62,0%	66,4%

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

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

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

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, bem como nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, as necessidades de tesouraria e financiamento da Companhia foram cobertas com a geração de caixa da Companhia e de suas controladas (direta e indiretas) e com a utilização de instrumentos bancários de financiamento.

Apresentamos a seguir a relação dívida líquida / EBITDA Ajustado em 31 de março de 2020 e em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017:

(Em milhões de reais)	Em 31 de março de	Em 31 de dezembro de			
	2020	2019	2018	2017	
Dívida Líquida^{(1) (2)}	763,4	671,7	65,7	22,3	
EBITDA Ajustado⁽³⁾	23,7⁽⁴⁾	238,1	136,1	120,8	
Dívida Líquida / EBITDA Ajustado	3,5 ⁽⁵⁾	2,8	0,5	0,2	

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

⁽²⁾ Em 1º de janeiro de 2019, entrou em vigor a nova norma que regula o tratamento contábil das Operações de Arrendamento Mercantil - NBC TG 06 (R3), equivalente a IFRS 16 emitida pelo IASB. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou o método retrospectivo modificado. Consequentemente, as informações contábeis de 31 de dezembro de 2018 e 2017 não foram ajustadas para refletir tal adoção não sendo, desta forma, comparáveis com as informações contábeis em 31 de março de 2020 e 31 de dezembro de 2019. O total do passivo de arrendamento em 31 de março de 2020 e em 31 de dezembro de 2019 era de R\$439,6 milhões e R\$401,3 milhões, respectivamente.

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

⁽⁴⁾ O EBITDA Ajustado do período de 12 meses findo em 31 de março de 2020 (LTM – Last twelve months) é de R\$215,7 milhões e foi calculado considerando o EBITDA Ajustado do período de três meses findo em 31 de março de 2020 de R\$23,7 milhões somado ao EBITDA Ajustado do exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 de R\$238,1 milhões subtraído do EBITDA Ajustado do período de três meses findo em 31 de março de 2019 de R\$46,1 milhões.

⁽⁵⁾ O índice dívida líquida/EBITDA Ajustado em 31 de março de 2020 foi calculado considerando o EBITDA Ajustado do período de 12 meses findo em 31 de março de 2020 (LTM – Last twelve months). Em 31 de março de 2020 a Companhia possuía um endividamento líquido correspondente à 3,5 vezes o EBITDA Ajustado dos últimos 12 meses

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2019 a Companhia possuía dívida líquida de 2,8 vezes o EBITDA Ajustado do exercício social findo em 31 de dezembro de 2019 contra uma dívida líquida de 0,5 vezes o EBITDA Ajustado do exercício social findo em 31 de dezembro de 2018. Em 31 de dezembro de 2017 a Companhia possuía dívida líquida de 0,2 vez o EBITDA Ajustado.

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

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

Nos três últimos exercícios sociais e no período de três meses findo em 31 de março de 2020, as principais fontes de financiamento da Companhia foram: (i) fluxo de caixa gerado por suas atividades operacionais; e (ii) endividamento bancário de curto e longo prazos. Esses financiamentos são utilizados pela Companhia principalmente para cobrir custos, despesas e investimentos relacionados a: (i) operação de negócios, (ii) desembolso de capital, e (iii) exigências de pagamento de seu endividamento.

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

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

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

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

(f) Níveis de endividamento e as características de tais dívidas**(i) Contratos de empréstimo e financiamento relevantes**

A tabela a seguir apresenta as principais características dos contratos de empréstimos, financiamentos e debêntures da Companhia com terceiros, bem como os respectivos saldos em aberto em 31 de março de 2020 e em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017.

(Em milhares de reais)	Encargos	Vencimen to	Saldo em 31 de março de 2020	Saldo em 31 de dezembro de		
				2019	2018	2017

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Cédula de Crédito Bancário Internacional - "Swap" - Brasil (a)	CDI + "spread" de 3,1% a.a.	Trimestral até 14/09/2020	2.330	2.634	6.221	17.851
Cédula de Crédito Bancário - CCB - Estados Unidos da América (b)	LIBOR + "spread" de 1,95% a.a.	Mensal até 21/11/2023	75.965	62.958	-	-
Cédula de Crédito Bancário - CCB - Estados Unidos da América (c)	LIBOR + "spread" de 4,05% a.a.	Semestral até 21/09/2022	-	-	62.294	67.087
Cédula de Crédito Bancário - CCB - Caribe (d)	Libor 180 dias (ou IBR 6 meses) + "spread" de 3,4% a 3,7% a.a.	Semestral até 12/10/2022	76.067	60.280	77.558	84.127
Notas Promissórias Comerciais	CDI + "spread" de 2,50% a.a.	Parcela única em 05/06/2019	-	-	149.397	-
Debêntures 1ª série (e)	CDI + "spread" de 1,15% a.a.	Annual até 15/03/2024	124.771	127.273	-	-
Debêntures 2ª série (e)	CDI + "spread" de 1,60% a.a.	Annual até 15/03/2026	123.655	127.426	-	-
Emissão série única (f)	CDI + "spread" de 1,30% a.a.	Annual até 10/09/2025	151.058	152.949	-	-
Custos a apropriar			(9.825)	(13.623)	-	-
Outros			9.231	41.775	2.238	2.155
TOTAL			553.252	561.672	297.708	171.220

Descrição dos Contratos Financeiros Relevantes

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

Garantias e compromissos

a) Empréstimo obtido em dólares norte-americanos (US\$) e com juros de 4,05% a 4,81% ao ano mais variação cambial. O empréstimo é garantido pelos avalistas coobrigados representados por certas controladas da Companhia, pela cessão fiduciária de "swap" e de penhor dos direitos de débito e de crédito decorrentes de vendas efetuadas pelas controladas da Companhia usando cartões de débito e de crédito. O contrato possui certas cláusulas calculadas com base em demonstrações financeiras que consistem, basicamente, nos quocientes calculados entre a dívida líquida e o LAJIDA, bem como nos

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

índices de cobertura de serviço da dívida, anualmente. No período de três meses findo em 31 de março de 2020, o Grupo cumpriu com tais cláusulas restritivas.

O Grupo faz uso de operações de "swap" para trocar as obrigações denominadas em dólares norte-americanos (US\$) e taxas de juros fixas pelo real (R\$) atrelado a 100% do CDI mais taxa de juros de 3,1% ao ano. O Grupo contrata operações de "swap" com a mesma contraparte. Essas transações são classificadas como instrumentos financeiros derivativos.

b) Empréstimo obtido em dólares norte-americanos (US\$) e com juros a uma taxa flutuante por ano determinada pelo banco, de 1,95% acima da Libor diária do mês. O empréstimo é garantido pela controladora International Meal Company Alimentação S.A possui certas cláusulas restritivas calculadas com base em demonstrações financeiras. No período de três meses findo em 31 de março de 2020, o Grupo cumpriu com tais cláusulas restritivas.

c) Empréstimo amortizável em 10 parcelas semestrais a partir de março de 2018 e garantidos pela Companhia e por certas controladas da Companhia. O contrato de empréstimo também exige que ao Companhia e sus controladas cumpram determinadas cláusulas restritivas de forma consolidada. Os índices financeiros estabelecidos no contrato são avaliados semestralmente pelas instituições financeiras, e consistem, basicamente, nos quocientes calculados entre a dívida líquida e o LAJIDA. Em 31 de dezembro de 2018, a Companhia e suas controladas cumpriram com tais cláusulas.

d) Empréstimos amortizáveis em 10 parcelas semestrais a partir de março de 2018 e garantidos por certas controladas da Companhia. O contrato possui certas cláusulas calculadas com base em demonstrações financeiras que consistem, basicamente, nos quocientes calculados entre a dívida líquida e o LAJIDA, nos índices de cobertura de serviço da dívida e no endividamento total. No período de três meses findo em 31 de março de 2020, o Grupo cumpriu com tais cláusulas restritivas.

e) Primeira emissão de 250.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, em duas séries de 125.000 debêntures cada, com valor nominal de R\$1.000,00, da espécie quirografária com garantia fidejussória, emitidas em 18 de março de 2019, com juros remuneratórios correspondentes a 100% da variação acumulada das taxas médias dos DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, acrescida exponencialmente de spread (sobretaxa) de 1,15% ao ano, com vencimento em 2024 para a primeira série e 1,60% ao ano, com vencimento em 2026 para a segunda série, com pagamento semestral de juros até a data de vencimento.

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

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, a Companhia reclassificou a totalidade das debentures para o passivo circulante em atendimento ao disposto no pronunciamento CPC 26 (R1) Apresentação das Demonstrações Contábeis visto que estava em processo de negociação de aditamento às escrituras de emissão das debentures junto aos titulares destes títulos, em função dos impactos do COVID-19 em suas operações. Em assembleia geral de debenturistas (AGD), suspensa em 13 de maio de 2020 e reaberta e concluída em 27 de maio de 2020, foram deliberados os aditamentos às escrituras de emissão das debêntures que dentre outros temas, conforme detalhado na nota explicativa 33 – Eventos Subsequentes, suspende a medição de índices financeiros em 31 de março de 2020.

f) Segunda emissão de 150.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, em duas séries de 150.000 debêntures cada (tendo sido emitida apenas uma série até 31.12.19), com valor nominal de R\$1.000,00, da espécie quirografária com garantia fidejussória, emitidas em 14 de setembro de 2019, com juros remuneratórios correspondentes a 100% da variação acumulada das taxas médias dos DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, acrescida exponencialmente de spread (sobretaxa) de 1,30% ao ano, com vencimento em 2025, com pagamento semestral de juros até a data de vencimento. Os índices financeiros estabelecidos no contrato são acompanhados trimestralmente, pelo agente fiduciário, e consistem, basicamente, nos quocientes calculados entre a dívida líquida e o LAJIDA.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, a Companhia reclassificou a totalidade das debêntures para o passivo circulante em atendimento ao disposto no pronunciamento CPC 26 (R1) Apresentação das Demonstrações Contábeis, visto que estava em processo de negociação de aditamento às escrituras de emissão das debêntures junto aos titulares destes títulos, em função dos impactos do COVID-19 em suas operações. Em assembleia geral de debenturistas (AGD), suspensa em 13 de maio de 2020 e reaberta e concluída em 27 de maio de 2020, foram deliberados os aditamentos às escrituras de emissão das debêntures que dentre outros temas, suspende a medição de índices financeiros em 31 de março de 2020.

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

(ii) Outras relações de longo prazo com instituições financeiras

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

(iii) Grau de subordinação entre as dívidas

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

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

Não podemos prever os impactos decorrentes da pandemia da COVID-19 na nossa situação financeira. Atualmente, possuímos certas restrições, negociáveis, impostas em nossos contratos atuais de empréstimos, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário.

Os contratos descritos acima possuem cláusulas de vencimento antecipado usualmente utilizadas, tais como nas hipóteses (i) de ocorrência de operações de incorporação, fusão ou cisão das companhias devedoras; (ii) de mudanças adversas na situação financeira das companhias devedoras; (iii) de alteração de controle societário direto ou indireto das companhias devedoras; (iv) e de cumprimento de índice de dívida líquida EBITDA, menor ou igual a 3,0; entre outros.

(g) Limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

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

Em 31 de março de 2020 possuíamos um total de R\$553,2 milhões de empréstimos, financiamentos e debêntures (circulante e não circulante). Em 31 de dezembro de 2019, este montante era de R\$561,7 milhões (R\$297,7 milhões em 31 de dezembro de 2018).

(h) Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras**Principais variações nas linhas da demonstração do resultado consolidado**

Período de três meses findo em 31 de março de 2020 comparado ao período de três meses findo em 31 de março de 2019

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

<i>(em R\$ milhões, exceto porcentagens)</i>	No período de três meses findo em 31 de março de				
	2020	AV (%)	2019	AV (%)	AH (%)
RECEITA LÍQUIDA	366,6	100,0	362,4	100,0	1,2
CUSTO DE VENDAS E SERVIÇOS	(281,1)	(76,7)	(254,0)	(70,1)	10,7
LUCRO BRUTO	85,5	23,3	108,4	29,9	(21,1)
RECEITA (DESPESAS) OPERACIONAIS					
Despesas de vendas e operacionais	(57,5)	(15,7)	(54,0)	(14,9)	6,5
Despesas gerais e administrativas	(35,2)	(9,6)	(26,3)	(7,3)	33,8
Depreciação e amortização	(31,1)	(8,5)	(23,8)	(6,6)	30,7
Redução do valor recuperável dos ativos	(3,5)	1,0	-	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	5,3	1,4	(0,7)	(0,2)	(857,1)
Resultado de equivalência patrimonial	0,6	0,2	2,5	0,7	(76,0)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO					
E DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(35,8)	(9,8)	6,1	1,7	(686,9)
Resultado financeiro, líquido	(17,1)	(4,7)	(15,4)	(4,2)	11,0
PREJUÍZO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(52,9)	(14,4)	(9,3)	(2,6)	468,8
Imposto de renda e contribuição social	6,7	1,8	1,3	0,4	415,4
PREJUÍZO DO PERÍODO	(46,1)	(12,6)	(8,0)	(2,2)	476,3

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Receita líquida

A receita líquida foi de R\$366,6 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, em comparação com R\$362,4 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019, o que representou um crescimento de 1,2% (ou R\$4,2 milhões). Isso se deu, principalmente, devido à inclusão das operações de KFC e Pizza Hut, que incorporamos a partir de 1 de novembro de 2019.

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

(Em milhões de reais, exceto porcentagens)	Período de três meses findo em 31 de março de				
	2020	AV (%)	2019	AV (%)	AH (%)
Rodovias	122,6	33,4	128,4	35,4	(4,5)
Shopping Centers	94,7	25,8	63,8	17,6	48,4
Aeroportos	77,1	21,0	88,1	24,3	(12,5)
Estados Unidos	72,3	19,7	82,1	22,7	(11,9)
Receita Líquida	366,6	100,0	362,4	100,0	1,2

Rodovias

Nossa receita líquida de operações no segmento de rodovias no primeiro trimestre de 2020 diminuiu R\$5,8 milhões ou 4,5%, de R\$128,4 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$122,6 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020 (R\$64,3 milhões derivados das vendas de combustíveis em nossos postos de combustíveis, representando 52,4% da receita líquida do segmento e R\$58,3 milhões derivados de vendas em restaurantes, representando 47,6% da receita líquida do segmento). A redução da receita líquida em nosso segmento de rodovias foi resultado principalmente da diminuição do fluxo nas rodovias pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

Nossa receita líquida do segmento rodovias representou 33,4% e 35,4% de nossa receita líquida do período de três meses encerrados em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Shopping Centers

Nossa receita líquida com as operações no segmento de shopping centers aumentou em R\$30,9 milhões ou 48,4%, dos R\$63,8 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$94,7 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020. Esse aumento de nossa receita líquida no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Redução da receita de R\$5,1 milhões nas vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, motivado principalmente pelos impactos do Covid-19 nas operações da Companhia;
- Aumento de R\$35,3 milhões decorrentes da adição dos negócios de Pizza Hut e KFC aos resultados da Companhia;
- Redução de R\$0,4 milhão excluídos os efeitos da variação cambial, gerados pelo encerramento de operações no Brasil, líquido das aberturas de novas lojas; e

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

- Aumento de R\$1,1 milhão provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 18,1% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 4,5% no período.

Nossa receita líquida com operações em *Shopping Centers* representou 25,8% e 17,6% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Aeroportos

Nossa receita líquida com as operações em aeroportos diminuiu em R\$11,0 milhões ou 12,5%, dos R\$88,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020 para R\$77,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019. Essa diminuição de nossa receita líquida no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$11,4 milhões na receita de vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, provocados principalmente pelos efeitos da Covid-19 nas operações da Companhia;
- Redução de R\$2,6 milhões, excluídos os efeitos da variação cambial, principalmente em virtude do encerramento de operações; e
- Aumento de R\$3,1 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 18,1% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 4,5% no período.

Nossa receita líquida com operações no segmento de aeroportos representou 21,0% e 24,3% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Estados Unidos

Nossa receita líquida com as operações no segmento Estados Unidos reduziu em R\$9,8 milhões ou 11,9%, dos R\$82,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$72,3 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020. Essa redução de nossa receita líquida no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Redução de R\$20,0 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, nas vendas de mesmas lojas provocados, principalmente, pelo menor fluxo de pessoas em nossas operações em virtude da Covid-19;
- Redução de R\$0,7 milhão, líquido dos efeitos da variação cambial, pelo encerramento de uma operação. Valor líquido da receita adicionada pela loja inaugurada no exercício findo em 31 de dezembro de 2019.
- Aumento de R\$10,9 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 18,1% no período.

Nossa receita líquida com operações nos Estados Unidos representou 19,7% e 22,7% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Custos de vendas e serviços

Nosso custo de vendas e serviços no período de três meses findo em 31 de março de 2020 foi de R\$281,1 milhões contra R\$254,0 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019, o que

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

representou um aumento de R\$27,1 milhões ou de 10,7%. Este aumento no saldo de custo de vendas e serviços é proveniente, principalmente, de:

- Um aumento de R\$5,7 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) principalmente pela adição das marcas do KFC e Pizza Hut, que não faziam parte do grupo no mesmo período de 2019.
- Um aumento de R\$0,2 milhão nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial), devido ao aumento no quadro de pessoal pela adição das marcas KFC e Pizza Hut, compensado pela redução de quadros nos demais segmentos;
- Um aumento de R\$7,8 milhões nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial) principalmente pela adição das marcas do KFC e Pizza Hut;
- Um aumento nos custos de combustíveis em R\$4,3 milhões em virtude do maior volume de venda de diesel para clientes conveniados, como transportadoras;
- Um aumento de R\$9,3 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 18,1% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 4,5% no período.

O custo das vendas e serviços representou 76,7% e 70,1% de nossa receita líquida total nos exercícios encerrados em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

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

<i>(Em milhões de reais, exceto porcentagens)</i>	Período de três meses findo em 31 de março de				
	2020	AV (%)	2019	AV (%)	AH (%)
Rodovias	(108,2)	(29,5)	(102,9)	(28,4)	5,2
Shopping Centers	(72,3)	(19,7)	(47,0)	(13,0)	53,8
Aeroportos	(47,3)	(12,9)	(50,2)	(13,9)	(5,8)
Estados Unidos	(53,4)	(14,6)	(53,8)	(14,8)	(0,7)
Custo de vendas e serviços	(281,1)	(76,7)	(254,0)	(70,1)	10,7

Rodovias

Nosso custo de vendas e serviços das operações no segmento de rodovias aumentaram em R\$5,3 milhões, ou 5,2%, dos R\$102,9 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$108,2 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020.

Esse aumento deve-se, principalmente, ao aumento nos custos de combustíveis em R\$4,3 milhões em virtude do maior volume transacionado alavancado por convênios com transportadoras para venda de combustível.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

O custo de vendas e serviços de operações no segmento de rodovias representou 29,5% e 28,4% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Aeroportos

Nossos custos de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos diminuíram em R\$2,9 milhões ou 5,8% dos R\$50,2 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$47,3 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020. Essa redução em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de aeroportos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$2,7 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de lojas e menor volume de vendas em nossas operações de aeroportos;
- Uma redução de R\$1,2 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- Um aumento de R\$0,3 milhão nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial); e
- Um aumento de R\$0,6 milhão provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 18,1% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 4,5% no período.

O custo das vendas e serviços de operações no segmento de aeroportos representou 12,9% e 13,9% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Shopping centers

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de shopping centers aumentaram em R\$25,3 milhões ou 53,8%, dos R\$47,0 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para de R\$72,3 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020. Esse aumento em nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento de *Shopping Centers* resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Um aumento de R\$11,4 milhões, excluídos os efeitos da variação cambial, nos custos de alimentos principalmente pela adição das operações com as marcas KFC e Pizza Hut.
- Um aumento de R\$5,8 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) principalmente pelo aumento no quadro de funcionários, pela adição das operações com as marcas KFC e Pizza Hut;
- Um aumento de R\$7,4 milhões nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial), principalmente em virtude dos custos de Royalties pagos a detentora das marcas KFC e Pizza Hut; e Um aumento de R\$0,7 milhão provocado também pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 18,1% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 4,5% no período.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

O custo das vendas e serviços de operações no segmento de *Shopping Centers* representou 19,7% e 13,0% de nossa receita líquida total nos exercícios sociais encerrados em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Estados Unidos

Nosso custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos regrediram em R\$0,4 milhão ou 0,7% dos R\$53,8 milhões no período de três meses findos em 31 de março de 2019 para R\$53,4 milhões no período de três meses findos em 31 de março de 2020. Essa redução no custo de vendas e serviços com nossas operações no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

- Uma redução de R\$3,5 milhões em custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos das variações cambiais), causado pelo trabalho intenso de redução de despesas e custos devido ao fechamento temporário de lojas pelo impacto do COVID 19;
- Uma redução de R\$3,7 milhões nos custos dos alimentos (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Uma redução de R\$1,2 milhões nos outros custos primários e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Um aumento de R\$8,0 milhões provocada pelo efeito de variação cambial, sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 18,1%.

O custo das vendas e serviços de nossas operações no segmento Estados Unidos, representou 14,6% e 14,8% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Lucro bruto

Como resultado acima descrito, nosso lucro bruto no período de três meses findo em 31 de março de 2020 foi de R\$85,5 milhões em comparação com R\$108,4 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019, representando uma redução de R\$22,9 milhões ou 21,1%.

Nosso lucro bruto representou 23,3% e 29,9% de nossa receita líquida nos períodos de três meses encerrados em 31 de março de 2020 e de 2019, respectivamente. Esta diminuição nas margens do nosso lucro bruto deve-se principalmente a não diluição de custos fixos, visto que a receita líquida de nossas operações foi impactada pelo início da pandemia da Covid-19 em março de 2020.

Despesas de vendas e operacionais

Nossas despesas de vendas e operacionais aumentaram R\$3,5 milhões ou 6,5%, de R\$54,0 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$57,5 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019.

As despesas de vendas e operacionais corresponderam a 15,7% e 14,9% da nossa receita líquida nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e de 2019, respectivamente.

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

Despesas gerais e administrativas

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

As despesas gerais e administrativas aumentaram R\$8,9 milhões ou 33,8%, de R\$26,3 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$35,2 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020. O aumento das despesas gerais e administrativas deve-se substancialmente aos gastos relacionados a pré-abertura de lojas e baixa de ativos.

As despesas gerais e administrativas corresponderam a 9,6% e 7,3% da nossa receita líquida nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e de 2019, respectivamente.

Depreciação e amortização

As despesas com depreciação e amortização apresentaram um aumento de R\$7,3 milhões ou 30,7%, de R\$23,8 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$31,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020. Este aumento ocorreu principalmente pela adição de ativos imobilizados e intangíveis pela aquisição das marcas KFC e Pizza Hut.

As despesas com depreciação e amortização corresponderam a 8,5% e 6,6% da nossa receita líquida nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e de 2019, respectivamente.

Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

Nossas outras receitas (despesas) operacionais líquidas tiveram variação de R\$6,0 milhões ou 857,1%, de uma despesa de R\$0,7 milhão no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para uma receita de R\$5,3 milhões no período findo em 31 de março de 2020.

Outras despesas operacionais

As outras despesas operacionais aumentaram em R\$3,8 milhões ou 165,2% de R\$2,3 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$6,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020 principalmente em virtude dos gastos com reestruturação.

Outras receitas operacionais

As outras receitas operacionais aumentaram em R\$9,9 milhões ou 618,8% de R\$1,6 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$11,5 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, essencialmente pela recuperação de créditos tributários reconhecidos no primeiro trimestre de 2020 e ganhos relativos a verbas e acordos comerciais.

Nossas outras receitas (despesas) operacionais, líquidas representaram 1,4% e (0,2)% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 2020 e 2019 respectivamente.

Resultado de Equivalência Patrimonial

Nosso resultado de equivalência patrimonial, teve redução de R\$1,9 milhão ou 76,0%, de R\$2,5 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$0,6 milhão no período de três meses findo em 31 de março de 2020, em virtude principalmente dos impactos da pandemia do Covid-19 nas operações de Orlando.

Resultado financeiro, líquido

Nossa despesa financeira, líquida aumentou de R\$15,4 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$17,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, representando um aumento de R\$1,7 milhão ou 11,0%.

Despesas financeiras

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Nossas despesas financeiras aumentaram em R\$0,3 milhão ou 1,6% de R\$18,8 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$19,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, principalmente como resultado da variação monetária, juros (emissão de debêntures e impactos da implementação do IFRS 16/CPC 06) e taxas bancárias incidentes sobre as operações financeiras.

Receitas financeiras

Nossa receita financeira diminuiu em R\$1,4 milhão ou 41,2%, de R\$3,4 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para R\$2,0 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, em virtude, principalmente, da atualização monetária de créditos de impostos no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019.

Nossa receita (despesa) financeira, líquida representou 4,7% e 4,2% de nossa receita líquida total nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2020 e 2019, respectivamente.

Prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social

Como resultado do acima exposto, nós registramos prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social de R\$52,9 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020 e de R\$9,3 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019.

Impostos de renda e contribuição social (corrente e diferido)

Os créditos com imposto de renda e contribuição social aumentaram e R\$5,4 milhões de um crédito de R\$1,3 milhão no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para um crédito de R\$6,7 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, em virtude, principalmente, do aumento do prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social.

Prejuízo líquido do período

Como resultado dos itens discutidos acima, nosso prejuízo líquido aumentou em R\$38,1 milhões passando de um prejuízo líquido de R\$8,0 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 para um prejuízo líquido de R\$46,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020.

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

(em R\$ milhões, exceto porcentagens)	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de				
	2019	AV (%)	2018	AV (%)	AH (%)
RECEITA LÍQUIDA	1.603,3	100,0	1.582,1	100,0	1,3
CUSTO DE VENDAS E SERVIÇOS	(1.090,6)	(68,0)	(1.073,0)	(67,8)	1,6
LUCRO BRUTO	512,7	32,0	509,1	32,2	0,7

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

RECEITA (DESPESAS) OPERACIONAIS					
Despesas de vendas e operacionais	(251,5)	(15,7)	(334,9)	(21,2)	(24,9)
Despesas gerais e administrativas	(135,1)	(8,4)	(114,2)	(7,2)	18,3
Depreciação e amortização	(99,6)	(6,2)	(27,7)	(1,8)	259,6
Redução do valor recuperável dos ativos	(3,9)	(0,2)	(6,0)	(0,4)	(35,0)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	17,1	1,1	(7,9)	(0,5)	(316,5)
Resultado de equivalência patrimonial	9,8	0,6	6,9	0,4	42,0
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO					
E DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	49,4	3,1	25,2	1,6	96,0
Resultado financeiro, líquido	(57,4)	(3,6)	(17,4)	(1,1)	229,9
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA					
E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(8,0)	(0,5)	7,7	0,5	(203,9)
Imposto de renda e contribuição social corrente e diferido	(7,9)	(0,5)	0,2	0,0	(4.050,0)
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(15,8)	(1,0)	7,9	0,5	(300,0)

Receita líquida

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

- Aumento de R\$21,2 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano (4,02%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (2,93%) no período;

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

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

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

Rodovias

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

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

Shopping Centers

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

- Redução da receita de R\$4,9 milhões nas vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, motivado principalmente por um ambiente macroeconômico pouco aquecido no Brasil e no Caribe;
- Aumento de R\$18,3 milhões decorrente da inclusão dos negócios de Pizza Hut e KFC aos negócios da Companhia, líquido das vendas realizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2018 por lojas fechadas no decorrer do exercício corrente;

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

- Aumento de R\$1,1 milhão provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano no período;
- O impacto na receita líquida, é explicado principalmente pelo incremento de dois meses das operações da Pizza Hut e KFC..

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

Aeroportos

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

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

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

Estados Unidos

Nossa receita líquida com as operações no segmento Estados Unidos aumentou em R\$11,4 milhões ou 2,6%, dos R\$439,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$450,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019. Esse aumento de nossa receita líquida no segmento Estados Unidos resultou principalmente dos seguintes fatores:

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Custos de vendas e serviços

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

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

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

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

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

Rodovias

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

Aeroportos

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

- Uma redução de R\$9,9 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de lojas e menor volume de vendas em nossas operações de aeroportos;
- Uma redução de R\$8,0 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- Uma redução de R\$1,8 milhão nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);
- Um aumento de R\$0,6 milhão provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano no período.

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

Shopping centers

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

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Estados Unidos

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

- Uma redução de R\$2,7 milhões em custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos das variações cambiais), causado pelo trabalho intenso de redução de despesas e custos;
- Uma redução de R\$3,7 milhões nos custos dos alimentos (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Uma redução de R\$6,5 milhões nos outros custos primários e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos das variações cambiais);
- Um aumento de R\$18,0 milhões provocada pelo efeito de variação cambial, sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano.

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

Lucro bruto

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

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

Despesas de vendas e operacionais

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

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

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

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas aumentaram R\$20,9 milhões, ou 18,3%, de R\$114,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$135,1 milhões no exercício social

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

encerrado em 31 de dezembro de 2019. O aumento das despesas gerais e administrativas deve-se substancialmente aos gastos relacionados à combinação de negócios com a MultiQSR.

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

Depreciação e amortização

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

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

Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

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

Outras despesas operacionais

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

Outras receitas operacionais

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

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

Resultado financeiro, líquido

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

Despesas financeiras

Nossas despesas financeiras aumentaram em R\$48,7 milhões ou 179,7% de R\$27,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 para R\$75,8 milhões no exercício social encerrado em 31

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

de dezembro de 2019, principalmente como resultado do aumento dos juros sobre financiamentos e despesas de com juros sobre passivo de arrendamento devido à emissão de debêntures e impactos da implementação do IFRS 16/ NBC TG 06 (R3).

Receitas financeiras

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

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

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

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

Impostos de renda e contribuição social corrente e diferido

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

Lucro (prejuízo) líquido do exercício

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

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

<i>(em R\$ milhões, exceto porcentagens)</i>	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de				
	2018	AV (%)	2017	AV (%)	AH (%)
RECEITA LÍQUIDA	1.582,1	100,0	1.494,5	100,0	5,9
CUSTO DE VENDAS E SERVIÇOS	(1.073,0)	(67,8)	(1.028,9)	(68,8)	4,3
LUCRO BRUTO	509,1	32,2	465,6	31,2	9,3

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

RECEITA (DESPESAS) OPERACIONAIS					
Despesas de vendas e operacionais	(334,9)	(21,2)	(314,3)	(21,0)	6,6
Despesas gerais e administrativas	(114,2)	(7,2)	(104,1)	(7,0)	9,7
Depreciação e amortização	(27,7)	(1,8)	(28,7)	(1,9)	(3,5)
Redução (reversão) do valor recuperável dos ativos	(6,0)	(0,4)	0,8	0,1	(850,0)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(7,9)	(0,5)	4,6	0,3	(271,7)
Resultado de equivalência patrimonial	6,9	0,4	4,9	0,3	40,8
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO					
E DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	25,2	1,6	28,8	1,9	(12,5)
Resultado financeiro, líquido	(17,4)	(1,1)	(9,1)	(0,6)	91,2
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	7,7	0,5	19,7	1,3	(60,9)
Imposto de renda e contribuição social corrente e diferido	0,2	0,0	(16,1)	(1,1)	101,2
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	7,9	0,5	3,7	0,2	113,5

Receita líquida

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

- redução de R\$4,3 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, nas vendas de mesmas lojas provocados, principalmente, pela redução do fluxo de consumidores nos shopping centers e pelo menor fluxo de passageiros em alguns aeroportos;
- aumento de R\$11,2 milhões na receita líquida, excluídos efeitos da variação cambial, provocado pela abertura de novas lojas;

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

- aumento de R\$80,7 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano (14,2%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (14,0%) no período.

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

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

Rodovias

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

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

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

Shopping Centers

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

- redução da receita de R\$25,2 milhões nas vendas das mesmas lojas, líquido dos efeitos da variação cambial, motivado principalmente por um ambiente macroeconômico pouco aquecido no Brasil e no Caribe;
- aumento de R\$6,7 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano (14,2%) e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano (14,0%) no período;

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

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

Aeroportos

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

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

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

Estados Unidos

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

- redução de R\$1,6 milhões, líquido dos efeitos da variação cambial, nas vendas de mesmas lojas (excluída a operação de Orlando) provocados, principalmente, pelo menor fluxo de pessoas em alguns restaurantes;
- aumento de R\$57,4 milhões provocada pelo efeito de variação cambial sobre a receita líquida de nossas subsidiárias internacionais, visto a valorização média do real frente ao dólar americano (14,2%) no período;
- aumento de R\$15,1 milhões na receita líquida (valor líquido dos efeitos da variação cambial) das lojas abertas a menos de 18 meses– líquidos de fechamento no período.

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

Custos e vendas e serviços

Nosso custo de vendas e serviços no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$1.073,0 milhões contra R\$1.028,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017,

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

representando um aumento de R\$44,1 milhões ou de 4,3%. Esta evolução no saldo de custo de vendas e serviços é proveniente, principalmente, de:

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

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

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

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

Rodovias

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

Aeroportos

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

- uma redução de R\$10,1 milhões nos custos de alimentos (excluídos os efeitos da variação cambial) devido ao fechamento líquido de 15 lojas e da redução na venda de mesmas lojas no período;
- uma redução de R\$5,3 milhões nos custos de mão de obra direta (excluídos os efeitos da variação cambial) devido a redução do quadro de funcionários, compensado pelas pressões inflacionárias sobre a folha de pagamento;
- uma redução de R\$0,4 milhão nos outros custos e nas despesas de depreciação (excluídos os efeitos da variação cambial);
- um aumento de R\$6,8 milhões provocado pelo efeito de variação cambial sobre os custos de vendas e serviços de nossas subsidiárias internacionais, visto a desvalorização média do real frente ao dólar americano de 14,2% e a desvalorização média do real frente ao peso colombiano de 14,0% no período.

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

Shopping centers

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

Estados Unidos

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

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

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

Lucro bruto

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

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

Despesas de vendas e operacionais

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

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

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas aumentaram R\$10,1 milhões ou 9,7%, de R\$104,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 para R\$114,2 milhões no exercício social

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

encerrado em 31 de dezembro de 2018. O aumento destas despesas deve-se substancialmente aos gastos na integração das cozinhas centrais.

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

Depreciação e amortização

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

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

Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

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

Outras despesas operacionais

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

Outras receitas operacionais

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

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

Resultado financeiro, líquido

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

Despesas financeiras

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

Receitas financeiras

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

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

Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social

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

Impostos de renda e contribuição social corrente e diferido

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

Lucro líquido do exercício

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

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

ATIVO (em R\$ milhões, exceto %)	Em 31/03/2020	AV (%)	Em 31/12/2019	AV (%)	AH (%)
CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	276,6	9,9	332,8	12,4	(16,9)
Contas a receber	60,9	2,2	62,9	2,3	(3,2)
Estoques	54,7	2,0	53,2	2,0	2,8
Tributos e contribuições a recuperar	94,3	3,4	90,3	3,4	4,4
Instrumentos financeiros derivativos	0,6	0,0	0,1	0,0	500,0
Despesas antecipadas	18,7	0,7	8,6	0,3	117,4
Outros ativos circulantes	12,9	0,5	8,3	0,3	55,4

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Total do ativo circulante	518,7	18,6	556,3	20,7	(6,8)
NÃO CIRCULANTE					
Contas a receber	1,3	0,0	1,4	0,1	(7,1)
Depósitos judiciais	14,5	0,5	13,7	0,5	5,8
Contas a receber de partes relacionadas	2,2	0,1	2,5	0,1	(12,0)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	21,7	0,8	17,5	0,7	24,0
Outros ativos não circulantes	5,7	0,2	13,4	0,5	(57,5)
Investimentos	26,3	0,9	22,8	0,8	15,4
Imobilizado	418,8	15,1	372,7	13,9	12,4
Intangível	1.355,2	48,7	1.300,3	48,4	4,2
Direito de uso	417,9	15,0	385,0	14,3	8,5
Total do ativo não circulante	2.263,6	81,4	2.129,4	79,3	6,3
TOTAL DO ATIVO	2.782,4	100,0	2.685,7	100,0	3,6

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (em R\$ milhões, exceto %)	Em 31/03/2020	AV	Em 31/12/2019	AV	AH
CIRCULANTE					
Fornecedores	179,7	6,5	188,1	7,0	(4,5)
Empréstimos, financiamentos e debêntures	443,9	16,0	83,2	3,1	433,5
Salários e encargos sociais	60,9	2,2	65,9	2,5	(7,6)
Tributos a recolher	28,7	1,0	27,4	1,0	4,7
Receita diferida	17,1	0,6	16,4	0,6	4,3
Parcelamento de aquisição de empresas	13,4	0,5	6,4	0,2	109,4
Acordos e parcelamentos trabalhistas	0,7	0,0	1,1	0,0	(36,4)

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Passivo de Arrendamento ("direito de uso")	103,3	3,7	92,1	3,4	12,2
Outros passivos circulantes	24,3	0,9	14,4	0,5	68,8
Total do passivo circulante	872,0	31,3	495,0	18,4	76,2
NÃO CIRCULANTE					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	109,3	3,9	478,5	17,8	(77,2)
Contas a pagar a partes relacionadas	2,8	0,1	3,1	0,1	(9,7)
Acordos e parcelamentos trabalhistas	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Provisão para disputas trabalhistas, cíveis e tributárias	82,4	3,0	84,7	3,2	(2,7)
Receita diferida	16,8	0,6	19,2	0,7	(12,5)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	73,1	2,6	77,5	2,9	(5,7)
Parcelamento de aquisição de empresas	34,4	1,2	35,2	1,3	(2,3)
Passivo de Arrendamento ("direito de uso")	336,3	12,1	309,2	11,5	8,8
Outros passivos circulantes	24,9	0,9	38,2	1,4	(34,8)
Total do passivo não circulante	680,1	24,4	1.045,6	38,9	(35,0)
Total do patrimônio líquido	1.230,2	44,2	1.145,1	42,6	7,4
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.782,4	100,0	2.685,7	100,0	3,6

Ativo circulante

Em 31 de março de 2020, o ativo circulante era de R\$518,7 milhões, em comparação com R\$556,3 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do ativo, o ativo circulante representava 18,6% em 31 de março de 2020 e 20,7% em 31 de dezembro de 2019.

A diminuição de R\$37,6 milhões no ativo circulante foi ocasionada, principalmente, pela redução na rubrica de caixa e equivalentes de caixa, em virtude dos efeitos negativos da COVID-19 em nossas operações.

Ativo não circulante

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de março de 2020, o ativo não circulante era de R\$2.263,6 milhões, em comparação com R\$2.129,4 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do ativo, o ativo não circulante representava 81,4% em 31 março de 2020 e 79,3% em 31 de dezembro de 2019.

O aumento de R\$134,2 milhões no ativo não circulante deve-se principalmente aos impactos dos investimentos em novas operações, com impacto nas rubricas de Imobilizado, Intangível e Direito de uso.

Passivo circulante

Em 31 de março de 2020 o passivo circulante era de R\$872,0 milhões, em comparação com R\$495,0 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo circulante representava 31,3% em 31 de março de 2020 e 18,4% em 31 de dezembro de 2019.

O aumento de R\$377,0 milhões, ou 76,2%, ocorreu principalmente pela reclassificação da totalidade das debentures a pagar para o passivo circulante em atendimento ao disposto no pronunciamento CPC 26 (R1) Apresentação das Demonstrações Contábeis, visto que em 31 de março de 2020 a Companhia não atendeu aos indicadores financeiros previstos nas escrituras de emissão das debêntures, em função dos impactos do COVID-19 nas operações, e estava em processo de negociação dos instrumentos junto aos seus titulares.

Passivo não circulante

Em 31 de março de 2020, o passivo não circulante era de R\$680,1 milhões, em comparação com R\$1.045,6 milhões em 31 de dezembro de 2019. Em relação ao total do passivo e patrimônio líquido, o passivo não circulante representava 24,4% em 31 de março de 2020 e de 38,9% em 31 de dezembro de 2019.

A redução de R\$365,5 milhões ou 35,0%, deve-se principalmente pela reclassificação do saldo das debêntures emitidas pela Companhia para o passivo circulante conforme mencionado anteriormente.

Patrimônio líquido

Em 31 de março de 2020, o patrimônio líquido era de R\$1.230,2 milhões, em comparação com R\$1.145,1 milhões em 31 de dezembro de 2019. Tal aumento de R\$85,1 milhões ou 7,4%, corresponde principalmente ao incremento nas rubricas reserva de capital e outros resultados abrangentes.

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

ATIVO (em R\$ milhões, exceto %)	Em 31/12/2019	AV (%)	Em 31/12/2018	AV (%)	AH (%)
CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	332,8	12,4	268,6	16,4	23,9
Contas a receber	62,9	2,3	78,9	4,8	(20,3)
Estoques	53,2	2,0	37,7	2,3	41,1

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Tributos e contribuições a recuperar	90,3	3,4	61,7	3,8	46,4
Instrumentos financeiros derivativos	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Despesas antecipadas	8,6	0,3	5,3	0,3	62,3
Outros ativos circulares	8,3	0,3	6,1	0,4	36,1
Total do ativo circulante	556,3	20,7	458,3	28,0	21,4
NÃO CIRCULANTE					
Aplicações financeiras	-	-	0,0	0,0	(100,0)
Contas a receber	1,4	0,1	3,9	0,2	(64,1)
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	0,0	0,0	(100,0)
Depósitos judiciais	13,7	0,5	12,1	0,7	13,2
Contas a receber de partes relacionadas	2,5	0,1	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	17,5	0,7	9,9	0,6	76,8
Outros ativos não circulantes	13,4	0,5	17,0	1,0	(21,2)
Investimentos	22,8	0,8	24,3	1,5	(6,2)
Imobilizado	372,7	13,9	259,4	15,8	43,7
Intangível	1.300,3	48,4	853,6	52,1	52,3
Direito de uso	385,0	14,3	-	-	-
Total do ativo não circulante	2.129,4	79,3	1.180,2	72,0	80,4
TOTAL DO ATIVO	2.685,7	100,0	1.638,5	100,0	63,9

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	31/12/2019	AV (%)	31/12/2018	AV (%)	AH
(em R\$ milhões, exceto %)					
CIRCULANTE					
Fornecedores	188,1	7,0	81,0	4,9	132,2

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Ativo circulante

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

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

Ativo não circulante

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

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

Passivo circulante

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

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

Passivo não circulante

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

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

Patrimônio líquido

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais
COMPARAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONTAS PATRIMONIAIS CONSOLIDADAS EM DEZEMBRO
DE 2018 e 2017.

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.638,5	100,0	1.512,4	100,0	8,3

Ativo circulante

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

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

Ativo não circulante

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

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

Passivo circulante

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

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

Passivo não circulante

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

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

Patrimônio líquido

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

Informações selecionadas das demonstrações dos fluxos de caixa

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

(Em milhões de reais)	Período de três meses findo em 31 de março de		Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2020	2019	2019	2018	2017
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades operacionais	(27,6)	16,0	170,9	76,3	69,8
Caixa líquido aplicado nas (gerado pelas) atividades de investimentos	(42,8)	(12,6)	(110,6)	(73,4)	(63,6)
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de financiamento	(10,9)	(40,1)	(1,9)	71,6	(10,7)

Atividades operacionais

O caixa líquido aplicado nas atividades operacionais totalizou R\$27,6 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, comparado aos R\$16,0 milhões gerado pelas atividades operacionais no período de três meses findo em 31 de março de 2019, representando uma variação de R\$43,6 milhões ou 272,5%, justificado principalmente pela piora operacional em virtude dos efeitos da COVID – 19 com o consequente aumento do prejuízo do período de três meses findo em 31 de março de 2020 em comparação ao mesmo período do ano anterior.

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

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

Atividades de investimentos

O caixa aplicado nas atividades de investimento totalizou R\$42,8 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, comparado aos R\$12,6 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019, representando um aumento de R\$30,2 milhões, devido aos investimentos de Capex na cozinha central e nas lojas de Pizza Hut e KFC.

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

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

Atividades de financiamento

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

O caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento totalizou R\$10,9 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2020, comparado a R\$40,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019, representando uma redução de R\$29,2 milhões, impactado principalmente: (i) pela venda de ações em tesouraria no valor de R\$44,3 milhões no primeiro trimestre de 2020; (ii) pela redução de capital de R\$100,0 milhões realizado no período de três meses findo em 31 de março de 2019; e (iii) pela captação de empréstimos (líquida de amortização) de R\$115,1 milhões, realizada no período de três meses findo em 31 de março de 2019.

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

O caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento totalizou R\$71,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, comparado aos R\$10,7 milhões de caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, representando uma variação de R\$82,3 milhões, impactado, principalmente: (i) pela variação no caixa gerado pela captação de empréstimos, líquido de amortizações no valor de R\$64,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018 em relação ao exercício social de 2017; (ii) pelo caixa líquido aplicado na redução de capital social no montante de R\$48,3 milhões no exercício social de 2017, parcialmente compensado; (iii) pelo aumento do caixa líquido aplicado na aquisição de ações para tesouraria no montante de R\$28,2 milhões; e (iv) pelo pagamento de dividendos no valor de R\$0,9 milhão no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

(a) Resultados das operações do emissor

(i) Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, 82,5% da receita líquida da Companhia, frente a 83,2% em 31 de março de 2019 (84,3%, 85,1% e 85,9% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, respectivamente), adviram da venda de alimentos e bebidas em nossos restaurantes, lanchonetes, bares e quiosques, em aeroportos, rodovias, shopping centers e outros, além de serviços de alimentação a bordo de aeronaves comerciais ("*catering*").

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

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, as operações do Brasil corresponderam a 68,8% da receita líquida frente a 64,4% no período de três meses findo em 31 de março de 2019 (60,0% no exercício social findo em 31 de dezembro de 2019, 60,2% em 2018 e 63,4% em 2017).

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

(ii) Fatores que afetam materialmente os resultados operacionais

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

A receita é calculada pelo valor justo da contraprestação recebida ou a receber e é deduzida de impostos, devoluções de clientes, estornos e outros abatimentos semelhantes estimados.

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

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

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

Nossos principais gastos incluem custos com vendas de alimentos e combustíveis, custos de mão-de-obra direta, depreciação de ativos operacionais, despesas operacionais (principalmente despesas relacionadas a royalties, concessões, arrendamento, manutenção de instalações), despesas comerciais (principalmente comissões de cartão de crédito e custos de marketing), despesas administrativas (principalmente despesas relacionadas a contratação de terceiros e salários de nossos profissionais) e despesas financeiras.

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

Receita líquida

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

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

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

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

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

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, 33,4% de nossa receita líquida derivou do segmento de rodovias, 21,0% do segmento de aeroportos, 19,7% do segmento Estados Unidos e 25,8% de shopping centers. No mesmo período de 2019, 35,4% de nossa receita líquida derivou do segmento de rodovias, 24,3% do segmento de aeroportos, 22,7% do segmento Estados Unidos e 17,6% de shopping centers.

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

Sazonalidade

Nossos resultados operacionais estão sujeitos a variações sazonais. Feriados, férias escolares e condições climáticas adversas, bem como acidentes nos aeroportos e rodovias onde operamos podem afetar o volume de nossas vendas de forma sazonal. Nosso portfólio diversificado de segmentos de atuação, no entanto,

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

protege nossas atividades contra certos efeitos climáticos: dias chuvosos favorecem nossos negócios de *shopping center* em relação ao nosso segmento de rodovias, enquanto dias ensolarados têm efeito contrário. Nossas vendas são normalmente maiores em dezembro e janeiro (por causa das férias) e começam a declinar em fevereiro. Voltamos a registrar aumento nas vendas em julho (também por causa das férias), permanecendo estáveis até setembro. As vendas tipicamente aumentam mais de outubro a dezembro, principalmente devido aos feriados. Dessa forma, os meses de pico de vendas são janeiro, julho, outubro, novembro e dezembro.

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

Lucro Bruto e Custo de Vendas e Serviços

Nosso lucro bruto é calculado subtraindo os custos de vendas e serviços do total da receita líquida. O custo das vendas e serviços é reconhecido quando vendemos um produto; e compreende o preço de compra e o custo incorrido pelos produtos a serem oferecidos nos restaurantes, incluindo custos com alimentos, bebidas, transporte e manuseio, bem como a mão-de-obra operacional direta. Adicionalmente, custos de vendas e serviços também compreendem custos operacionais diretamente relacionados às atividades de cada restaurante, inclusive equipamentos, materiais e despesas de manutenção. Incluímos, ainda, a depreciação dos ativos operacionais (como, por exemplo, móveis de cozinha) no nosso custo de vendas e serviços.

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

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

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

Despesas com Vendas e Operacionais

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

Despesas Gerais e Administrativas

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

As despesas gerais e administrativas compreendem despesas com folha de pagamento, aluguel de escritório, despesa com serviços de terceiros, dentre outras.

Nós negociamos com vendedores e prestadores de serviço não apenas quanto ao preço e condições de pagamento da matéria-prima, mas também quanto às despesas operacionais, seguros, tecnologia de informação, comunicação, dentre outras.

Custos e Despesas Variáveis e Fixos

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

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

Depreciação e Amortização

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

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

Resultado financeiro, líquido

O resultado financeiro, líquido inclui as despesas de juros sobre os empréstimos de terceiros, variações cambiais e demais tarifas bancárias. As receitas financeiras resultam do adicional de caixa alocado às aplicações financeiras.

Imposto de Renda

As despesas com imposto de renda dependem da tributação do lucro de nossas controladas. Beneficiamo-nos de créditos fiscais significativos como resultado do *ágio* registrado em nosso balanço patrimonial geralmente amortizável para fins de imposto de renda. Dessa forma, existem diferenças positivas significativas entre nossas alíquotas locais de imposto de renda e as alíquotas fiscais efetivas aplicáveis a nossas controladas. As alíquotas fiscais obrigatórias aplicáveis em cada país que atuamos são: 34% no Brasil, 21% nos Estados Unidos, 34% na Colômbia e 25% no Panamá.

Vendas em Mesmas Lojas

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

A variação das vendas em mesmas lojas é uma medição utilizada no mercado varejista como indicação do desempenho de estratégias e iniciativas comerciais implementadas, e também representam as tendências da economia local e dos consumidores. Vendas em mesmas lojas não é uma medida de desempenho financeiro segundo as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil (BR GAAP) ou Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) e não deve ser considerada como alternativa ao lucro líquido, como indicador de desempenho operacional, como alternativa ao fluxo de caixa operacional, ou como indicador de liquidez.

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

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

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

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

Ciclo de Amadurecimento - Novas Lojas

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

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

Parte de nossa receita líquida é efetuada em outros países onde operamos, quais sejam, Colômbia, Panamá, e Estados Unidos, no período de três meses findo 31 de março de 2020 31,3%, frente a 35,6% no mesmo período de 2019 (40,0%, 39,8% e 36,6% nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, respectivamente) de nossa receita líquida foi auferida em outros países onde operamos. Consequentemente, nossas vendas foram impactadas pela variação das taxas de câmbio desses países, quando analisadas na moeda de apresentação, que é o real brasileiro.

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, nossa receita líquida foi de R\$366,6 milhões, frente a R\$362,4 milhões no mesmo período de 2019 (R\$1.603,3 milhões, R\$1.582,1 milhões e R\$1.494,5 milhões nos exercícios sociais encerrados em 2019, 2018 e 2017, respectivamente), sendo que R\$114,6 milhões frente a R\$128,9 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019 (R\$641,6 milhões, R\$630,1 milhões e R\$547,4 milhões nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, respectivamente) foram realizadas por nossas controladas fora do Brasil, nos países citados acima. Observamos que a taxa média do dólar, principal moeda referencial para nossos mercados no exterior, foi de 18,1% no período de três meses findo em 31 de março de 2020, superior ao mesmo período de 2019, que por sua vez foi 16,2% superior à 2018.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

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

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

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

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

Quanto aos impactos de câmbio, conforme citado no item acima, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, 40,0% (39,8% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018) de nossas receitas líquidas estão em Colômbia, Panamá e Estados Unidos. No período de três meses findo em 31 de março de 2020, este foi de 31,2%. Todos os gastos nesses países são na mesma moeda de nossas vendas.

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

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

	Consolidado		
	Provável	Cenário I	Cenário II
"Swap" (ao ano) - CDI mais juros de 3,1% ao ano	8,42%	9,78%	11,13%
Encargos estimados	148	172	195
Debentures - CDI mais juros de 1,15% a 1,60% ao ano	6,77%	8,12%	9,48%
Encargos estimados	27.138	32.572	38.006
LIBOR 30 dias mais juros de 1,95% ao ano	2,87%	3,10%	3,33%
Encargos estimados	2.178	6.823	2.526
LIBOR 180 dias mais juros de 3,40% a 4,05% ao ano	4,36%	4,60%	4,85%
Encargos estimados	2.796	2.951	3.105
IBR (ao ano) mais juros de 3,70% ao ano	6,85%	7,64%	8,43%
Encargos estimados	822	916	1.011

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

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

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

10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**(a) Introdução ou alienação de segmento operacional**

Não há.

(b) Constituição, aquisição ou alienação de participação societária

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

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

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

(c) Eventos ou operações não usuais

Exceto pelo descrito no item 10.9 em relação à pandemia de COVID-19 e seus efeitos nas atividades e na condição financeira da Companhia, no período de três meses findo em 31 de março de 2020 e nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017, não houve eventos ou operações não usuais.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases**(a) Mudanças significativas nas práticas contábeis**

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

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

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

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

Em 1º de janeiro de 2019 entrou em vigor a NBC TG 06 (R3) / IFRS 16 - Arrendamento Mercantil que 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 NBC TG 06 (R3). A norma inclui duas isenções de reconhecimento para os arrendatários – arrendamentos de ativos de "baixo valor", por exemplo, computadores pessoais e arrendamentos de curto prazo, ou seja, arrendamentos com prazo de 12 meses ou menos. Na data de início de um arrendamento, o arrendatário reconhece um passivo para efetuar os pagamentos (um passivo de arrendamento) e um ativo representando o direito de usar o ativo objeto durante o prazo do arrendamento (um ativo de direito de uso). Os arrendatários devem reconhecer separadamente as despesas com juros sobre o passivo de arrendamento e a despesa de depreciação do ativo de direito de uso. Além disso, os efeitos no fluxo de caixa são representados na operação de financiamento e operacionais, através da amortização de principal e juros respectivamente.

(b) Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

A Companhia aplicou o IFRS16/NBC TG 06 (R3) utilizando a abordagem retrospectiva modificada, a qual não exige a reapresentação dos valores correspondentes, não impacta o patrimônio líquido, e possibilita a adoção de expedientes práticos. Portanto, a informação comparativa apresentada para 2018 não foi reapresentada, ou seja, é apresentada conforme anteriormente reportado de acordo com o IFRS16/NBC TG 06 (R3) e interpretações relacionadas.

Na transição, para arrendamentos classificados como arrendamentos operacionais segundo o IFRS16/NBC TG 06 (R3), os passivos de arrendamento foram mensurados pelo valor presente dos pagamentos remanescentes, descontados pela taxa de empréstimo incremental da Companhia em 1º de janeiro de 2019. Os ativos de direito de uso foram mensurados ao valor equivalente ao passivo de arrendamento na data de adoção inicial, acrescidos dos pagamentos antecipados deduzidos dos incentivos recebidos dos arrendadores.

A Companhia optou por utilizar o expediente prático de transição e não reconhecer os ativos de direito de uso e os passivos de arrendamento para alguns arrendamentos de ativos de baixo valor, bem como

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

com prazos de arrendamento inferiores a 12 meses. A Companhia reconhece os pagamentos associados a esses arrendamentos como despesa pelo método linear ao longo do prazo do arrendamento. Adicionalmente, a Companhia não considerou custos diretos iniciais da mensuração do ativo de direito de uso na data de aplicação inicial.

Ao mensurar os passivos de arrendamento para aqueles arrendamentos anteriormente classificados como arrendamentos operacionais, a Companhia descontou os pagamentos do arrendamento utilizando uma taxa incremental em 1º de janeiro de 2019 (taxa nominal) que reflete a taxa de captação da Companhia em condições de mercado. A taxa média ponderada aplicada foi de 10,19% a 12,68% ao ano, dependendo dos prazos dos contratos.

A aplicação dos critérios acima mencionados resultou no reconhecimento, em 1º de janeiro de 2019, de um ativo por direito de uso e um passivo de arrendamento ("direito de uso") no montante de R\$405,4 milhões.

O passivo de arrendamento mercantil em 1º de janeiro de 2019 pode ser reconciliado com os compromissos de aluguel, como segue:

(Em milhões de reais)	
Compromissos de arrendamento operacional	686,2
Exclusão do PIS e COFINS nos pagamentos futuros	(63,5)
Taxa desconto ponderada	11,99%
Contrato de arrendamento descontado em 1º de janeiro de 2019	485,8
Compromissos relativos a contratos de arrendamento de curto prazo, de ativos de baixo valor e variáveis	(80.372)
Passivos de arrendamento em 1º janeiro de 2019	405,4

(c) Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

Não aplicável.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

As demonstrações financeiras consolidadas da Companhia do período de três meses findo em 31 de março de 2020 e dos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017 foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (*International Financial Reporting Standards* - IFRS) e as práticas contábeis adotadas no Brasil, identificadas como IFRS e BR GAAP.

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

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

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

Práticas Contábeis Críticas

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

(a) Moeda estrangeira

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

a.1) Moeda funcional e de apresentação

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

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

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

a.2) Transações e saldos

A Companhia contabiliza as transações em moeda estrangeira pela taxa de câmbio do dia da transação. Ativos e passivos denominados em moedas estrangeiras são convertidos pela taxa de câmbio nas datas

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

dos balanços e as respectivas variações cambiais são registradas na demonstração do resultado, como despesa ou receita financeira, à medida que ocorrem.

a.3) Controladas no exterior

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

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

(b) Redução do valor recuperável do ágio

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

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

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

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

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

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

(d) Imposto de renda e contribuição social

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

Impostos correntes

O imposto de renda e a contribuição social são registrados com base no lucro líquido anual de acordo com a legislação fiscal vigente na jurisdição de cada empresa consolidada. O lucro tributável difere do lucro apresentado na demonstração do resultado, porque exclui receitas ou despesas tributáveis ou dedutíveis, em outros exercícios, além de excluir itens não tributáveis ou não dedutíveis de forma permanente. A provisão para imposto de renda e contribuição social é calculada individualmente, por empresa do Grupo com base nas alíquotas vigentes nas datas dos balanços.

Impostos diferidos

Os efeitos tributários sobre prejuízos fiscais e diferenças temporárias entre os valores contábeis e as bases tributáveis de ativos e passivos são diferidos e reconhecidos com relação ao imposto de renda e à contribuição social diferidos ativos, até o valor considerado razoável, de acordo com a sua realização esperada, conforme divulgado na nota explicativa nº 22.

O valor contábil do ativo fiscal diferido é revisado nas datas dos balanços e reduzido quando não for mais provável que haverá lucro tributável suficiente disponível para permitir que todo ou parte do ativo seja recuperado.

Ativos e passivos fiscais diferidos são mensurados às alíquotas aplicadas no exercício no qual o passivo for liquidado ou o ativo realizado, com base nas alíquotas (e na legislação tributária) vigentes, ou substantivamente vigentes, nas datas dos balanços. O cálculo dos passivos e ativos fiscais diferidos reflete as consequências fiscais que resultariam da maneira pela qual o Grupo espera, nas datas dos balanços, recuperar ou liquidar o valor contábil de seus ativos e passivos.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são compensados quando existe um direito legalmente executável de compensar o ativo fiscal circulante com o passivo fiscal circulante, estes estão relacionados ao imposto de renda aplicado pela mesma autoridade fiscal e o Grupo pretende liquidar seus ativos e passivos fiscais circulantes de acordo com o seu valor líquido.

(e) Provisões

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

(f) Reconhecimento de receitas

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

Vendas em restaurantes e postos de combustíveis

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

Royalties e prestação de serviços

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

Vendas realizadas nas operações de catering

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

(g) Provisão para disputas trabalhistas, cíveis e tributárias

Disputas trabalhistas

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

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

Disputas cíveis e tributárias

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

10. Comentários dos diretores / 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs

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

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

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

(b) Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

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

10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados

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

(b) Natureza e o propósito da operação

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios**(a) Investimentos****(i) Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento dos investimentos previstos**

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

No período de três meses findo em 31 de março de 2020, a Companhia investiu R\$44,6 milhões (R\$17,1 milhões no período de três meses findo em 31 de março de 2019) em aquisição de imobilizado e intangíveis (líquido do saldo parcelado), sendo que no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2019, este número foi de R\$143,6 milhões (R\$78,8 milhões e R\$65,8 milhões exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 2017, respectivamente), principalmente devido aos investimentos na cozinha central no Brasil e expansão no Brasil e nos Estados Unidos.

(ii) Fontes de financiamento dos investimentos

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

(iii) Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

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

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

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

(c) Novos produtos e serviços**(i) Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas**

Não aplicável.

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

Não aplicável.

(iii) Projetos em desenvolvimento já divulgados

Não aplicável.

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

Não aplicável.

10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante**IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA AS ATIVIDADES DA COMPANHIA****Impactos nas condições financeiras da Companhia**

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

No primeiro trimestre, esses eventos adversos impactaram em maior grau as nossas operações no mês de março de 2020, quando parte significativa de nossas operações foram temporariamente interrompidas, o que teve impacto direto e relevante em nossos resultados.

Visto que alguns segmentos onde atuamos são considerados como essenciais pelas autoridades e, que em outros, existe a possibilidade de vendas através de canais de *delivery*, ao longo do segundo trimestre de 2020, após reavaliação criteriosa e cautelosa seguindo as determinações governamentais de cada região, demos início à reabertura gradual de nossas operações, sendo que, inicialmente, com horário e quadro reduzidos. Apesar disso, os impactos mencionados anteriormente se estenderam e continuam sendo verificados, ainda que de maneira menos relevante e apesar de termos, em 30 de junho de 2020, aproximadamente 64,8% das operações reabertas, mas ainda sujeitas a medidas de restrições em menor ou maior grau dependendo de sua localização. Ademais, não podemos prever se e em que medida os clientes voltarão a ir a pontos de venda (incluindo nossas lojas), tendo em vista o impacto contínuo da COVID-19, nem que nossas lojas não voltarão a ter suas operações interrompidas ou que eventualmente tenham que ser fechadas.

Diante disto, os impactos que foram avaliados e reconhecidos nas informações financeiras trimestrais referentes ao período de três meses findo em 31 de março de 2020 e mencionados neste Formulário de Referência podem sofrer alterações em períodos futuros. Dessa forma, na data deste Formulário de Referência, não é possível assegurar a extensão dos impactos da COVID-19, tampouco é possível assegurar que não haverá impactos materiais na capacidade da Companhia continuar operando nossos negócios.

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

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

10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante

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

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

Em março de 2020, em razão das medidas tomadas pelos governos, em cada uma das regiões onde operamos, para combater a propagação do vírus, parte significativa de nossas operações foram temporariamente fechadas. Ao longo do segundo trimestre de 2020, após reavaliação criteriosa e cautelosa seguindo as determinações governamentais de cada região, demos início à reabertura gradual das nossas operações, sendo que, inicialmente, elas voltaram horário e quadro reduzidos. Apesar disso, os impactos mencionados anteriormente se estenderam e continuam sendo verificados, ainda que de maneira menos relevante e apesar de termos, em 30 de junho de 2020, aproximadamente 65% das operações reabertas, mas ainda sujeitas a medidas de restrições em menor ou maior grau dependendo de sua localização. Assim, em 30 de junho de 2020, parte de nossas operações, que tiveram as operações interrompidas durante o período inicial da pandemia, já haviam retomado parcialmente as operações, embora algumas delas ainda sujeitas a determinadas restrições de funcionamento (como, entre outras, com quadro reduzido de colaboradores e restrições de horários de funcionamento).

Medidas adotadas pela Companhia

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

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

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

- **Saúde e segurança de nossos colaboradores e clientes:** (i) aos nossos funcionários do administrativo, disponibilizamos laptops e tecnologia para que o home office fosse efetivo e não afetasse a segurança deles e não impactasse a continuidade de nossas operações. Além disso, para toda posição existe um back-up como forma de mitigar eventuais problemas por afastamento; (ii) aos funcionários de nossas lojas, implementamos protocolos rígidos de segurança alimentar e disponibilizamos termômetros, máscaras e luvas e álcool gel. Além de espaçar as mesas e disponibilizar álcool gel em abundância nas lojas que ainda estão funcionando;
- **Reforço do Delivery – Alternativas de geração de receita no período:** No Brasil, reforçamos o delivery nas marcas Pizza Hut, KFC, Olive Garden e Viena; e inauguramos o delivery do Frango Assado na cidade de São Paulo. Nossas campanhas de marketing foram direcionada para os canais

10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante

digitais e entramos com promoções focadas na família. Como citando anteriormente, nossos funcionários estão focados não somente na segurança deles, como também na segurança de nossos clientes, seguindo padrões de segurança desde a produção até o armazenamento na embalagem de entrega.

- **Redução de despesas e preservação do caixa da Companhia:** na redução de custos e despesas, realizamos uma redução no cardápio para focar somente nos itens de alto giro, ajustamos nossa base de lojas disponíveis no delivery, focando na eficiência (lojas que absorveram 95% da venda de outras que foram fechadas), suspensão dos investimentos em projetos que estava em fase inicial e, infelizmente, tivemos que avançar na redução do time. Renegociamos aluguéis, focamos em um orçamento base zero, além de já visualizar uma redução estrutural do quadro pós-pandemia.

Liquidez: renegociamos os termos de nossas debêntures como forma de aliviar o fluxo de caixa da companhia no curto prazo com a capitalização dos juros semestrais até o fim de 2021 em troca de um aumento nas taxas. Renegociamos os financiamentos nos EUA e Caribe, com carência de pagamentos e alongamento do prazo de pagamento (pelo período de carência) sem aumento de custos, e também acessamos o PPP "Paychek Protection Program" do governo americano para nossas operações nos EUA (US\$11,0 milhões). Até a data deste Formulário de Referência, a Companhia vem cumprindo com os requisitos estabelecidos pelo programa do governo americano.