



RESULTADOS 2020

Base de lojas¹

Encerramos o ano com 495 restaurantes, sendo 247 próprios

Brasil – 426 (178)



495 (247 próprios)

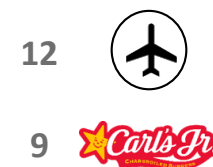
Estados Unidos - 24



Colômbia - 24



Panamá - 21

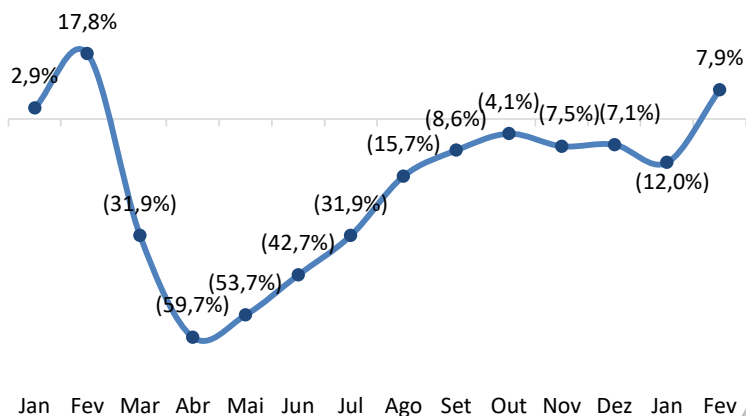
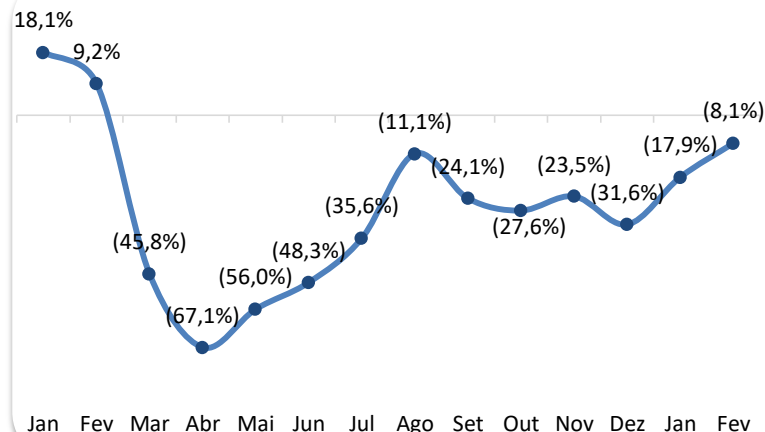
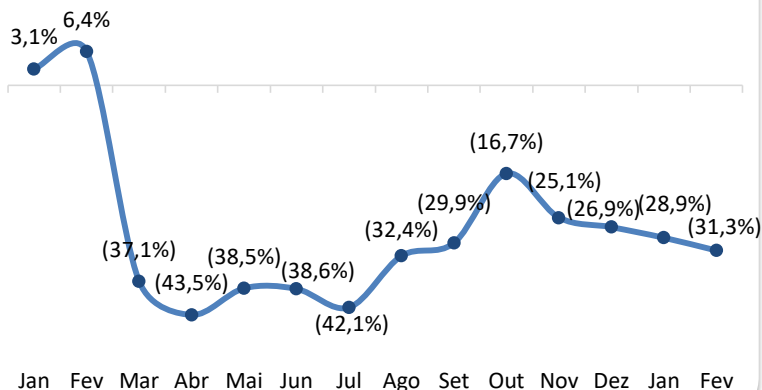


Restaurantes em Aeroportos (diversas marcas)

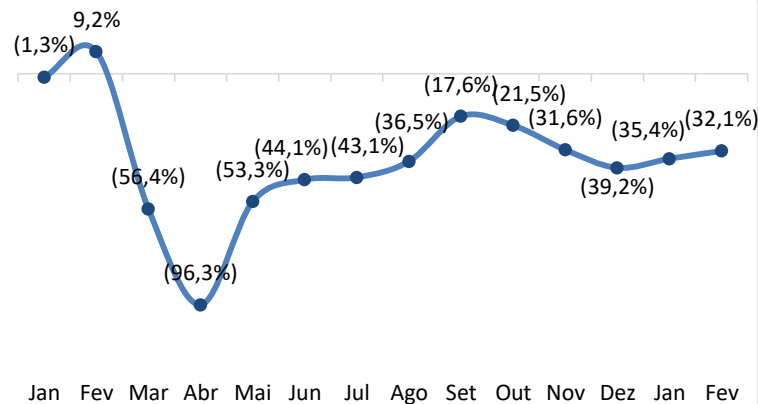


Medidas de restrição e impactos na operação de nossos restaurantes	1
Medidas operacionais para manter funcionamento dos restaurantes	2
Organização da estrutura de capital	3
Bases sólidas para crescimento acelerado em um futuro próximo	4
Abertura de novas lojas	5
Resultados no ano de 2020 foram impactados em todas as regiões	6
Novas medidas de restrição - 2021	7
Alexandre Santoro - Novo CEO	8

Retomada de vendas nas principais marcas ao longo de 2020


Frango Assado

KFC

Pizza Hut


em US\$


EUA
¹Inclui apenas as lojas que estavam abertas todos os dias do mês. % vs. 2019

Pro Forma: Informação gerencial que inclui as operações de Pizza Hut e KFC que não estavam presentes até Nov/2019.

Vendas nas Mesmas Lojas de Pizza Hut e KFC = Receita de lojas próprias + 6% da receita com royalties de franqueados

Efeito cambial contribuindo positivamente no indicador de vendas mesmas lojas em R\$

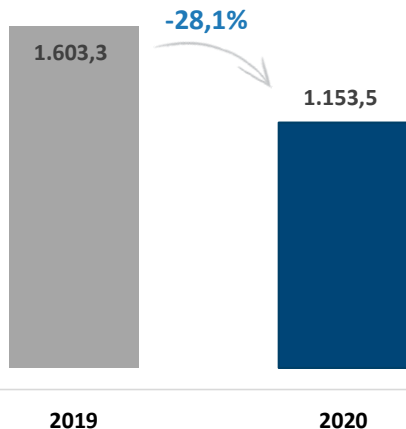
Vendas Mesmas Lojas em Moeda Constante	Moeda Constante	1T20	2T20	3T20	4T20	YTD	Janeiro/21	Fevereiro/21
	Rodovias	(4,5%)	(52,1%)	(19,1%)	(6,3%)	(19,4%)	(12,0%)	7,9%
	Aeroportos	(13,5%)	(91,7%)	(76,6%)	(55,2%)	(53,0%)	(51,3%)	(49,6%)
	Shoppings Pró Forma	(10,5%)	(59,8%)	(37,8%)	(31,0%)	(31,7%)	(31,5%)	(25,8%)
	Pizza Hut	(11,2%)	(40,2%)	(34,9%)	(23,8%)	(26,3%)	(28,9%)	(31,3%)
	KFC	(8,8%)	(58,6%)	(24,3%)	(27,8%)	(27,4%)	(17,9%)	(8,1%)
	Brasil Pro Forma	(8,0%)	(59,8%)	(32,4%)	(21,4%)	(28,2%)	(23,3%)	(12,8%)
	EUA	(24,8%)	(61,9%)	(34,4%)	(29,9%)	(36,8%)	(35,4%)	(32,1%)
	Caribe	(15,0%)	(93,7%)	(45,7%)	(31,5%)	(50,7%)	(57,4%)	(47,7%)
	IMC Pro Forma	(12,8%)	(65,3%)	(33,3%)	(24,0%)	(32,3%)	(29,5%)	(21,4%)
Vendas Mesmas Lojas em R\$	BRL	1T20	2T20	3T20	4T20	YTD	Janeiro/21	Fevereiro/21
	Rodovias	(4,5%)	(52,1%)	(19,1%)	(6,3%)	(19,4%)	(12,0%)	7,9%
	Aeroportos	(13,5%)	(91,7%)	(76,6%)	(55,2%)	(53,0%)	(51,3%)	(49,6%)
	Shoppings Pró Forma	(10,5%)	(59,8%)	(37,8%)	(31,0%)	(31,7%)	(31,5%)	(25,8%)
	Pizza Hut	(11,2%)	(40,2%)	(34,9%)	(23,8%)	(26,3%)	(28,9%)	(31,3%)
	KFC	(8,8%)	(58,6%)	(24,3%)	(27,8%)	(27,4%)	(17,9%)	(8,1%)
	Brasil Pro Forma	(8,0%)	(59,8%)	(32,4%)	(21,4%)	(28,2%)	(23,3%)	(12,8%)
	EUA	(13,3%)	(47,8%)	(11,0%)	(7,1%)	(18,6%)	(7,8%)	(1,2%)
	Caribe	(5,8%)	(91,6%)	(28,7%)	(13,1%)	(42,4%)	(41,6%)	(27,8%)
	IMC Pro Forma	(9,0%)	(61,4%)	(25,6%)	(17,4%)	(26,9%)	(22,8%)	(11,7%)

Medidas de restrição e impactos na operação de nossos restaurantes

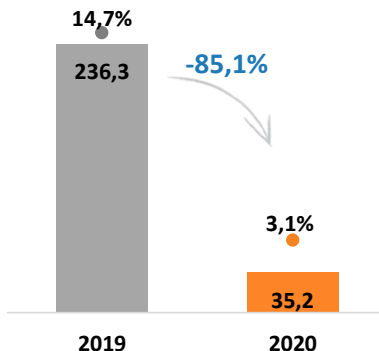
IMC – Destaques Financeiros de 2020

2020 fortemente impactado pela pandemia do Covid-19

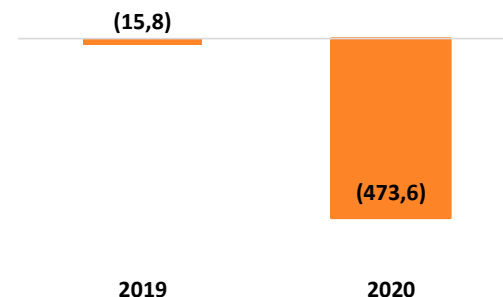
Receita Líquida



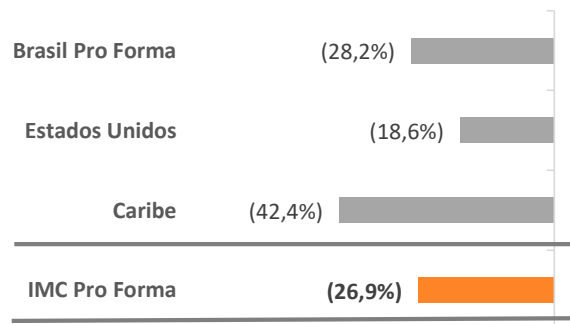
EBITDA Ajustado



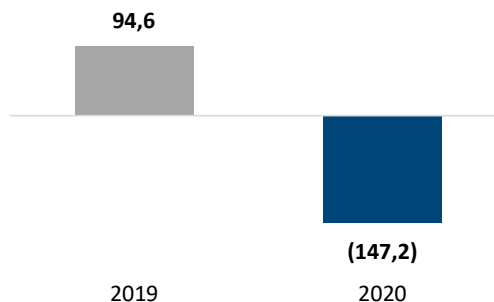
Lucro (Prejuízo) Líquido



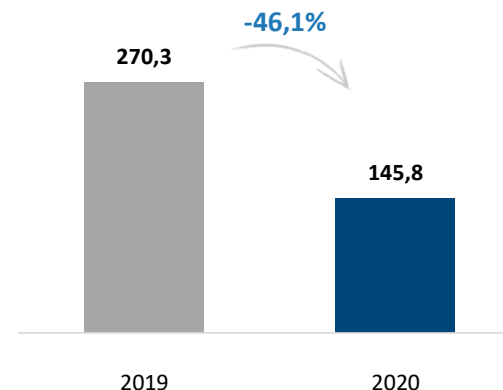
Vendas nas Mesmas Lojas¹ (SSS) em R\$



Fluxo de Caixa das Operações²



Dívida Líquida (Caixa)



¹Vendas nas mesmas lojas inclui Pizza Hut e KFC que não estavam presentes até Nov/2019. PH+KFC = receita de lojas próprias + 6% royalties de franqueados. Inclui somente lojas que estavam abertas no período

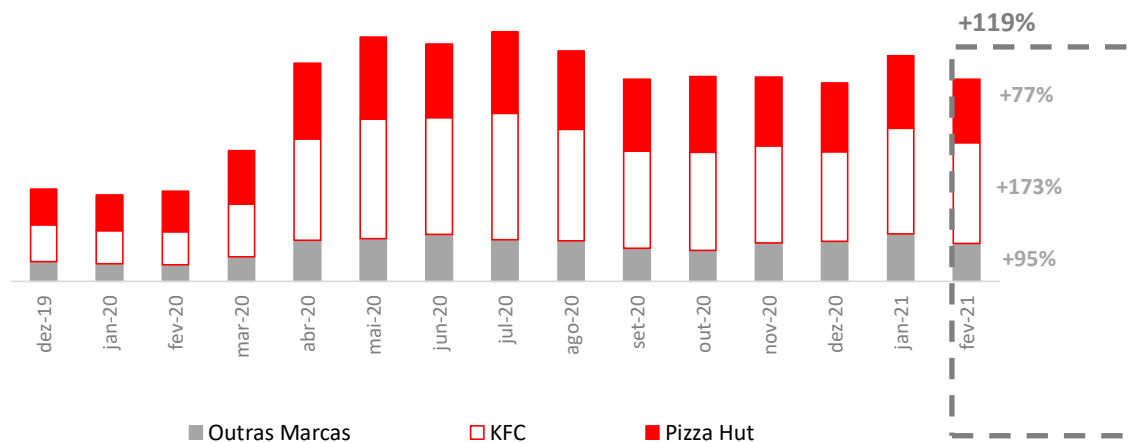
²Fluxo de Caixa das Operações = EBITDA Ajustado – Itens Especiais – Despesas com Pré-abertura de lojas – Capital de Giro e outros itens não-caixa – Impostos – Capex de Manutenção – Despesas de aluguéis

Alternativas de geração de receita: Delivery expandiu 2,2x desde Dez/2019

Vemos potenciais ganhos de eficiência a serem aproveitados no período pós-pandemia, com a readequação dos quadros de pessoal, simplificação do cardápio, inserção das marcas em distintas plataformas de delivery, entre outras iniciativas

Delivery expandiu 2,2x desde Dez/2019

(Receita de Delivery no Brasil por Marca¹)



¹ Outras marcas: Batata Inglesa, Olive Garden e Viena

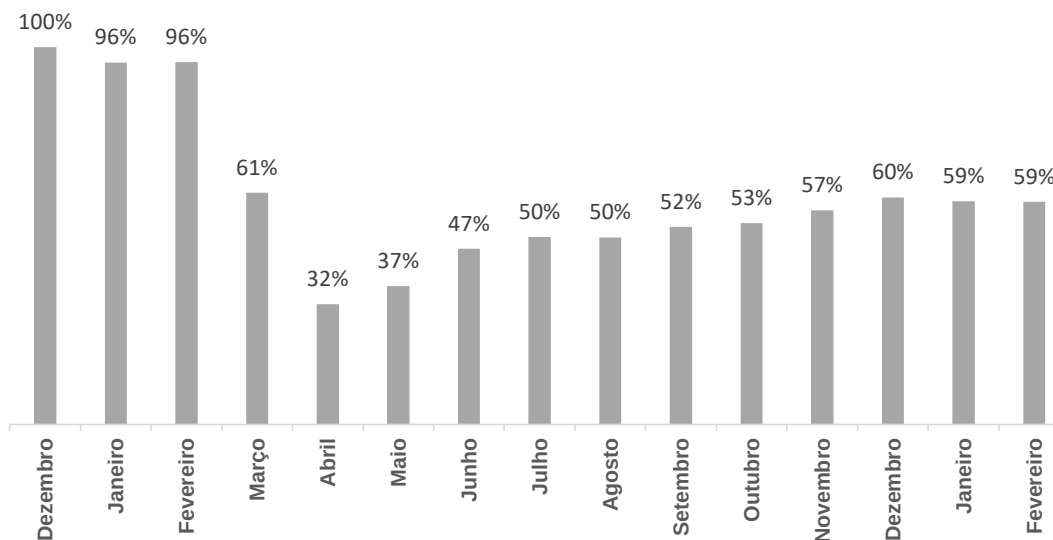
Medidas operacionais para manter funcionamento dos restaurantes

Foco contínuo em mitigar despesas: seguimos com o quadro reduzido

Vemos potenciais ganhos de eficiência a serem aproveitados no período pós-pandemia, com a readequação dos quadros de pessoal, simplificação do cardápio, inserção das marcas em distintas plataformas de delivery, entre outras iniciativas

Seguimos com o quadro reduzido

(Funcionários Ativos¹ na IMC Consolidada vs. Dez/2019)



¹ Funcionários Ativos = (Base de funcionários Dez/2019 - demissões no período - suspensões de contrato no período)

Medidas operacionais para manter funcionamento dos restaurantes

Foco contínuo em mitigar despesas: redução do G&A

Vemos potenciais ganhos de eficiência a serem aproveitados no período pós-pandemia, com a readequação dos quadros de pessoal, simplificação do cardápio, inserção das marcas em distintas plataformas de delivery, entre outras iniciativas

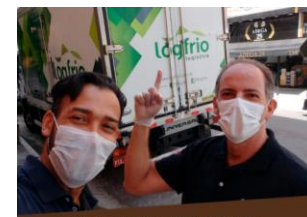


Medidas operacionais para manter funcionamento dos restaurantes

Doações aos que mais precisam

60.000 sanduíches do KFC doados à AMAs e UBSs na cidade de São Paulo

9.000 refeições para instituições



- **Dívidas**

- a. Renegociação nos termos de debêntures no Brasil para readequação de *covenants* financeiros, com capitalização dos juros semestrais até o fim de 2021
- b. Substituição da dívida nos USA com amortização do principal a partir de novembro/2023
- c. Renegociação dos financiamentos no Caribe, com carência de pagamentos e alongamento de prazos

- **Oferta de ações**

Emissão de 90,4 milhões de ações em oferta que adicionou R\$ 372 milhões ao caixa da Companhia

- ***Paychek Protection Program “PPP” - USA***

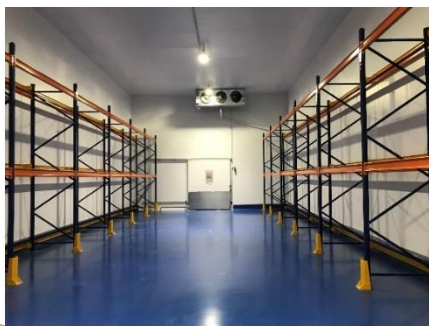
- a. Acesso ao PPP no 2T20 com concessão de USD 11,0M. Montante total perdoado
- b. Aplicação para o 2º PPP no 1T21. USD 4,0M recebidos



4 Bases sólidas para crescimento acelerado no futuro

Inauguração da Cozinha Central em Dez/19 com adaptação dos restaurantes a partir de Jan/21

Adaptação dos restaurantes com fornos combinados para funcionarem com a nova metodologia de produção, que consiste na preparação de boa parte dos produtos na cozinha central



Cozinha mais moderna e aprimorada

- Localizada em Louveira / SP, 60 km da Cidade de São Paulo
- Necessidade de menos funcionários
- Maior capacidade de produção

Operacional desde Dezembro/2019

Implementação gradual em restaurantes com fortes sinergias

- A partir de Janeiro/2020
- Economia de custos em virtude das sinergias

Bases sólidas para crescimento acelerado no futuro

Inauguração da Cozinha Central em Dez/19 com adaptação dos restaurantes a partir de Jan/21

Adaptação dos restaurantes com fornos combinados para funcionarem com a nova metodologia de produção, que consiste na preparação de boa parte dos produtos na cozinha central

Pão de semolina ultracongelado



Pão de semolina



Regeneração da produção da cozinha central



Pão de queijo e salgados



5 Abertura de novas lojas^{1, 2}

Expansão com foco nas principais marcas



- **+4 restaurantes em construção**, como parte do **acordo** com a **Rede Monte Carlo** para explorar **restaurantes** em postos de combustíveis no **Estado de São Paulo**
- **Parceria** com a **Raízen Combustíveis S.A** para prospecção de novos restaurantes e postos de gasolina em rodovias das **Regiões Sul e Sudeste**
- **Negociações** com **diversos grupos operadores de postos de estrada**



- **+14 novas lojas em 2020**
- **+ 6 lojas adquiridas** de franqueados
- **+2 lojas inauguradas em 2021**
- aproximadamente **+31 lojas** em construção ou com os termos de aluguel negociados
- **Negociações** com **grupos de shoppings** para **novos pontos**
- **Preparação da primeira loja com drive-thru**



- **+18 novas lojas em 2020**
- **+5 lojas inauguradas em 2021**
- **+29 lojas** em construção ou com os termos de aluguel negociados, sendo **4** dentro do **Frango Assado**
- **Negociações** com **diversos grupos operadores de postos de cidade**



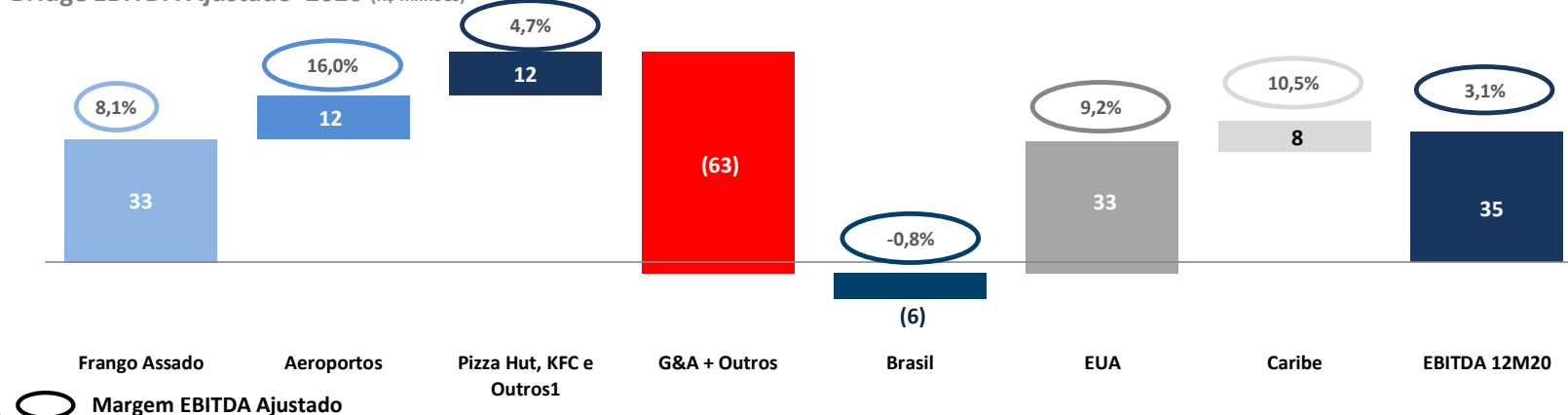
- **+2 lojas em 2020**
- **+5 lojas em construção**

Resultados no ano de 2020 impactados em todas as regiões

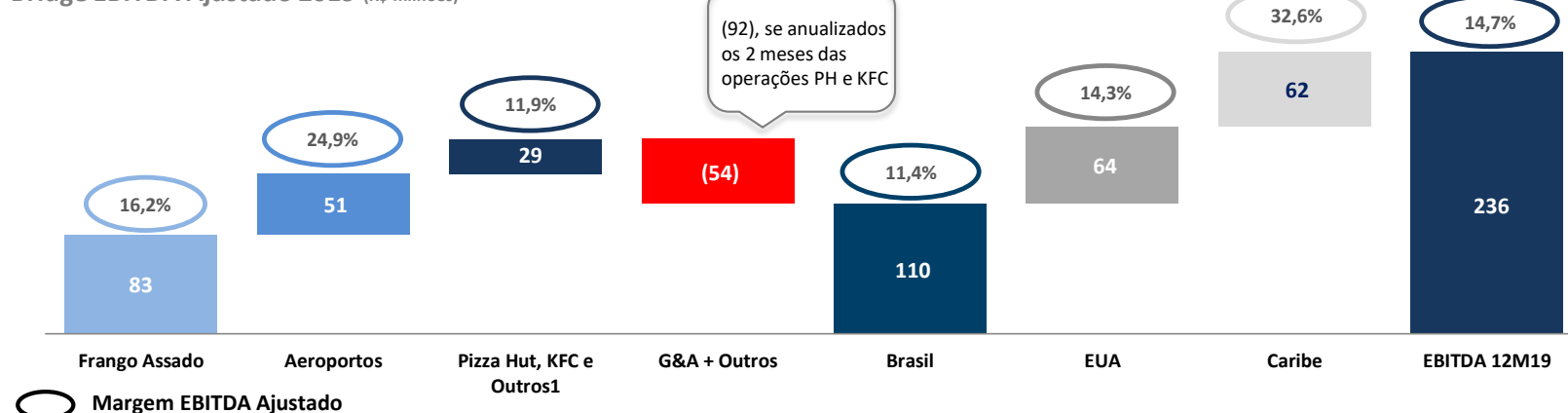
IMC EBITDA Ajustado – Destaques de 2020

Operações com resultados impactados pelo fechamento temporário de restaurantes, em virtude da pandemia

Bridge EBITDA Ajustado¹ 2020 (R\$ milhões)



Bridge EBITDA Ajustado 2019 (R\$ milhões)



¹Exclui itens especiais: (i) 327,4M de baixa por *impairment* dos ativos (principalmente ágio) gerados nas aquisições das operações do Viena, Batata Inglesa e de Aeroportos no Brasil (não possui efeito caixa); (ii) 55,6M de despesas com fechamento de lojas e provisões para perdas como reflexo da pandemia (25,4M de gastos com operações encerradas, incluindo baixa de ativos; 16,9M de rescisões; 9,4M de baixa de recebíveis de companhias aéreas; 3,9M de perdas com estoques); e (iii) 24,1M outros gastos extraordinários.

IMC EBITDA Ajustado – Destaques de 2020

Itens especiais impactado pelo efeito não-caixa do *impairment* de ativos (principalmente ágio) em virtude da redução do valor recuperável das operações do Viena, Batata Inglesa e Aeroportos no Brasil no 2T20.

Detalhe Itens Especiais

	1T20	2T20	3T20	4T20	2020
Impairment de ativos	(3,5)	(324,0)	-	-	(327,4)
Despesas com fechamentos de lojas e provisões para perdas	(4,6)	(46,4)	(4,6)	-	(55,6)
Gastos com encerramento de operações	-	(23,3)	(2,1)	-	(25,4)
Rescisões	(4,6)	(11,9)	(,4)	-	(16,9)
PDD - Cias. Aéreas	-	(7,3)	(2,1)	-	(9,4)
Estoque obsoleto	-	(3,9)	-	-	(3,9)
Outros Gastos Extraordinários	(2,0)	(19,2)	(1,7)	(1,3)	(24,1)
Itens Especiais	(10,1)	(389,5)	(6,3)	(1,3)	(407,2)

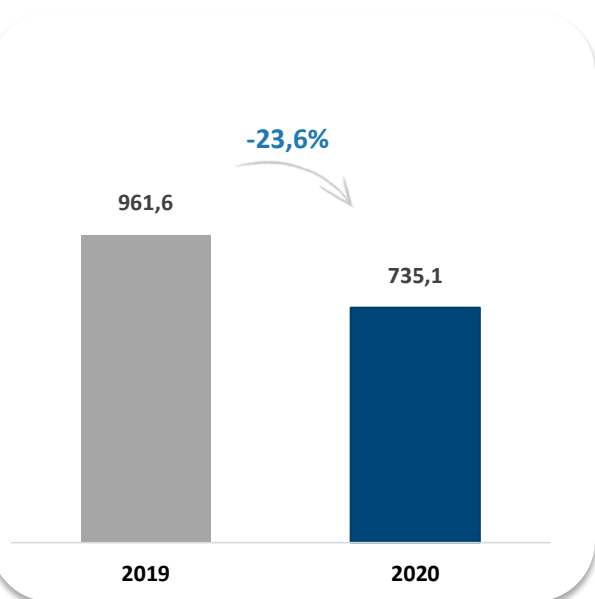
6 Resultados no ano de 2020 impactados em todas as regiões

IMC Brasil – Destaques de 2020

Redução de tráfego e fechamento temporário de operações, em virtude da pandemia do COVID-19, impactou a rentabilidade da Região

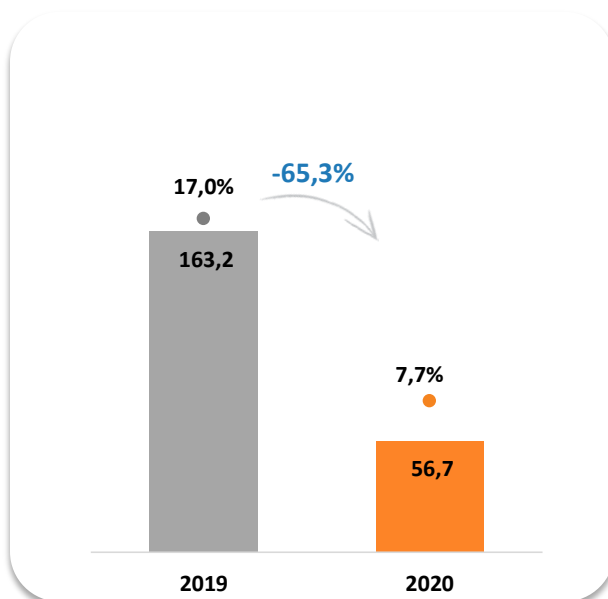
Receita Líquida

Queda minimizada, principalmente, pelas operações de postos, de delivery e pela adição de PH e KFC a partir de Nov/19



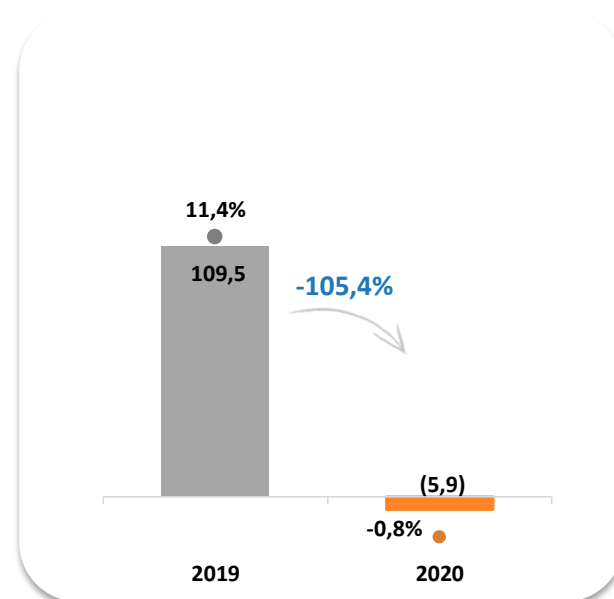
Resultado Operacional

Rentabilidade reduzida em função da queda na receita...



EBITDA Ajustado

...e impactando a alavancagem operacional

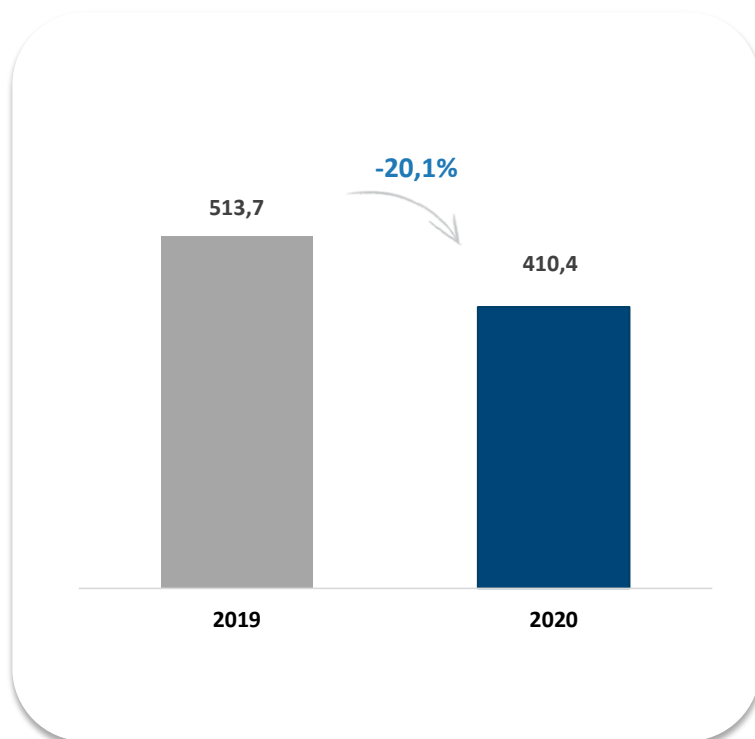


IMC Brasil – Frango Assado

Menor fluxo nas rodovias e fechamento temporário de algumas operações no 2Q20, impactou lojas. Foco na captura do tráfego de caminhões nos postos minimizou a queda da receita

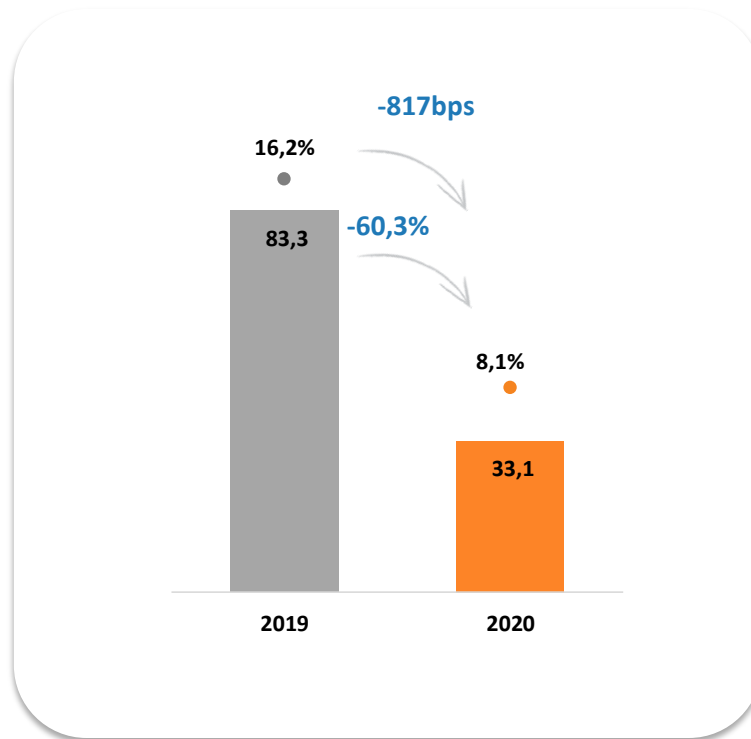
Receita Líquida

Impacto em lojas mitigado por aumento na venda de combustíveis



Resultado Operacional Ajustado

Redução de fluxo nas lojas impactando o resultado operacional



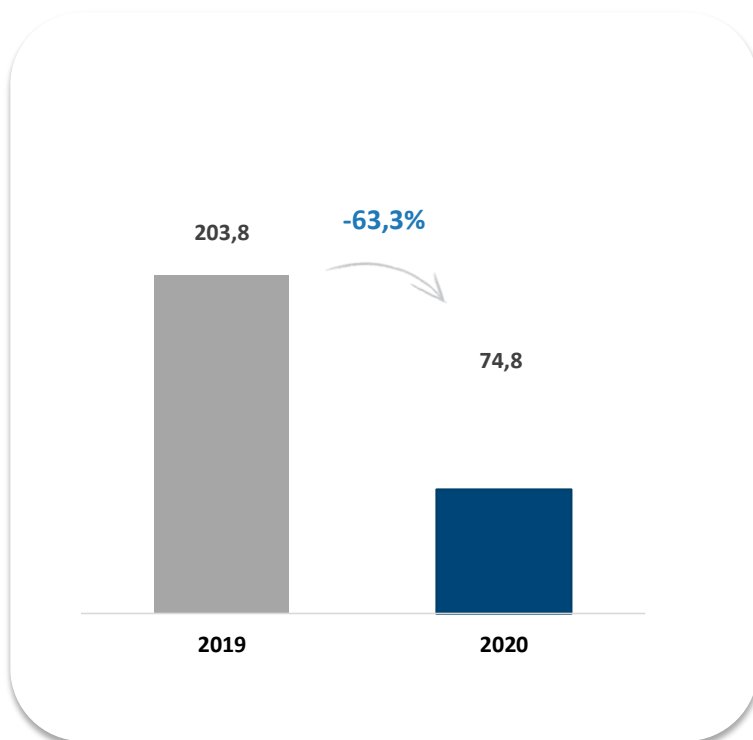
6 Resultados no ano de 2020 impactados em todas as regiões

IMC Brasil - Aeroportos

Redução do número de vôos em aproximadamente 49%¹ ao longo de 2020, impactou as operações de aeroportos

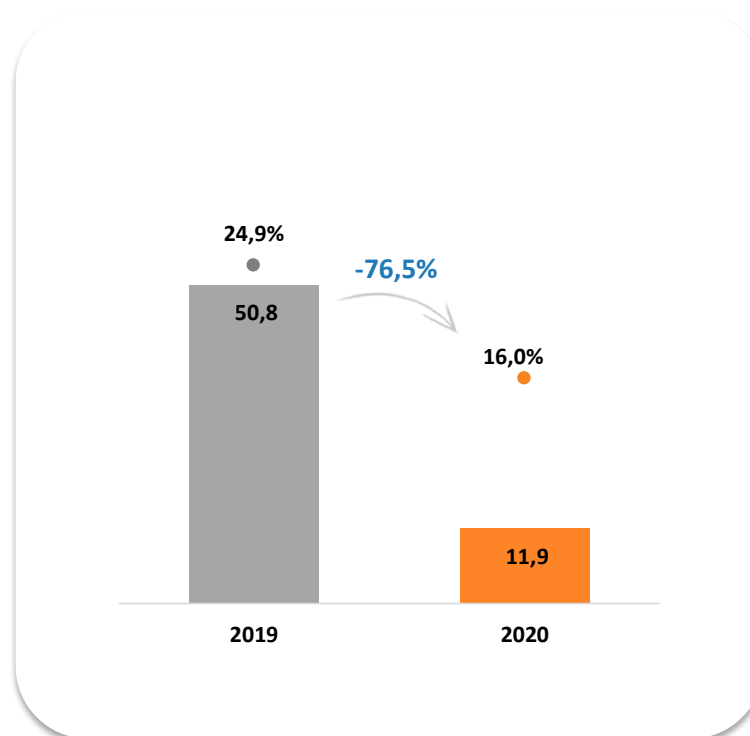
Receita Líquida

Queda de receita refletindo redução no volume de voos...



Resultado Operacional Ajustado

...e com impacto no resultado operacional



¹Dados ANAC nos aeroportos de Brasília, Congonhas, Confins, Porto Alegre e Viracopos)

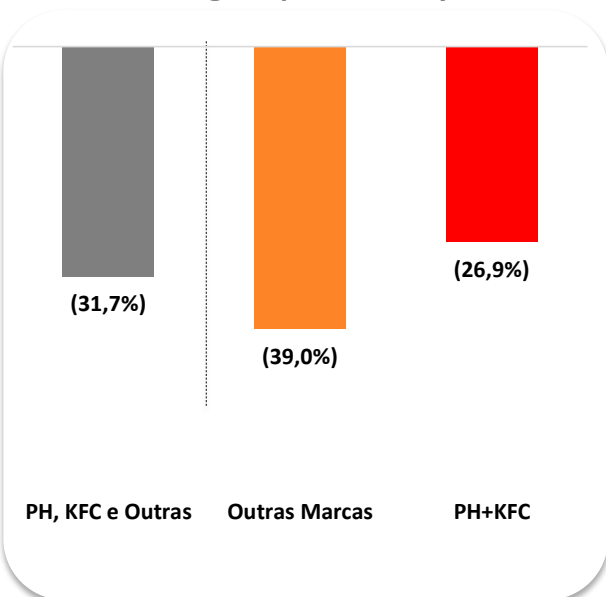
6 Resultados no ano de 2020 impactados em todas as regiões

IMC Brasil – PH, KFC e Outros¹

Operações fortemente impactadas pelo fechamento temporário em 2020

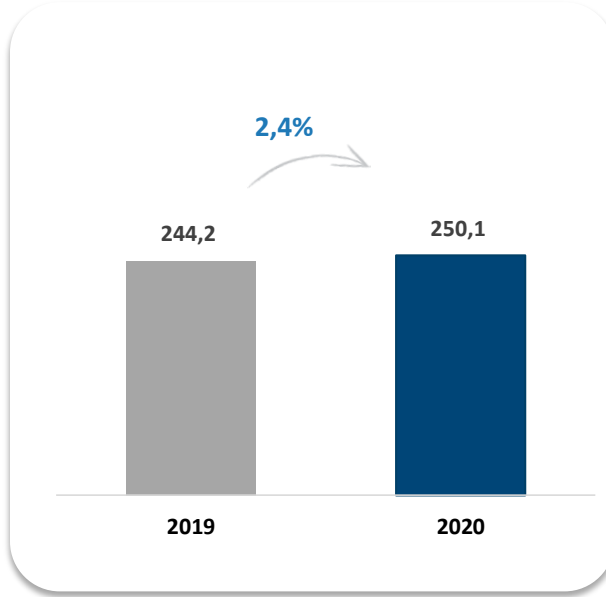
Venda Mesmas Lojas²

Fechamento temporário de shoppings mitigado pelo delivery



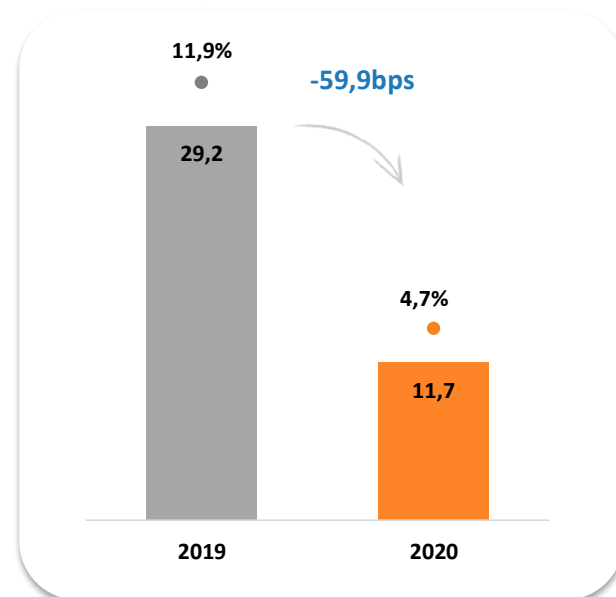
Receita Líquida³

Adição de PH e KFC a partir de Nov/2019 minimiza impacto da queda na receita



Resultado Operacional Ajustado

Fechamento temporário das lojas impactou rentabilidade



¹ Outros: Viena, Olive Garden, Batata Inglesa.

² SSS KFC + PH receita de lojas próprias mais royalties de franqueados. Não inclui as 10 lojas de Pizza Hut dentro do Frango Assado

³ Receita de Pizza Hut e KFC consolidadas, a partir de Nov/19

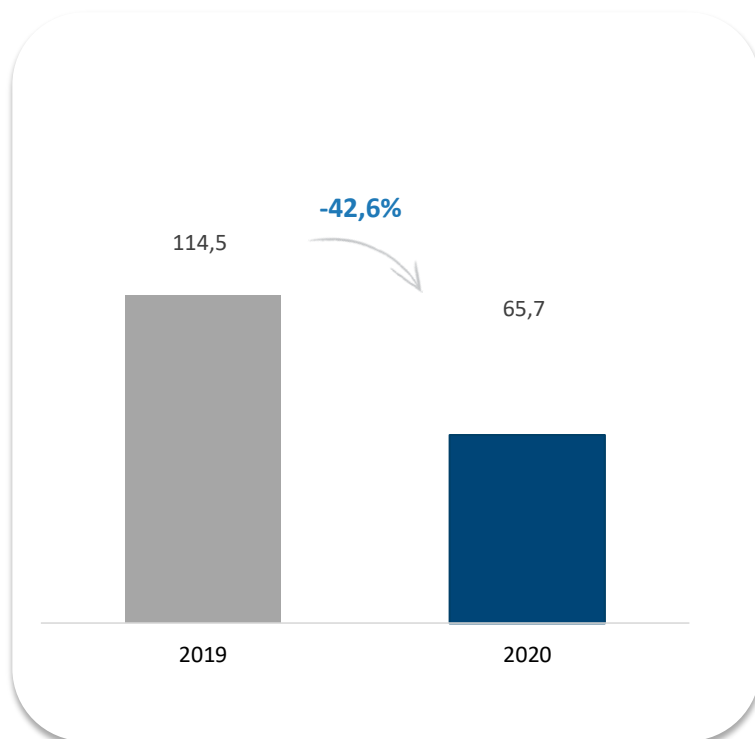
6 Resultados no ano de 2020 impactados em todas as regiões

IMC EUA – Destaques de 2020

Paycheck Protection Program - “PPP” do governo minimizou os impactos causados pela pandemia do COVID-19 na rentabilidade das operações

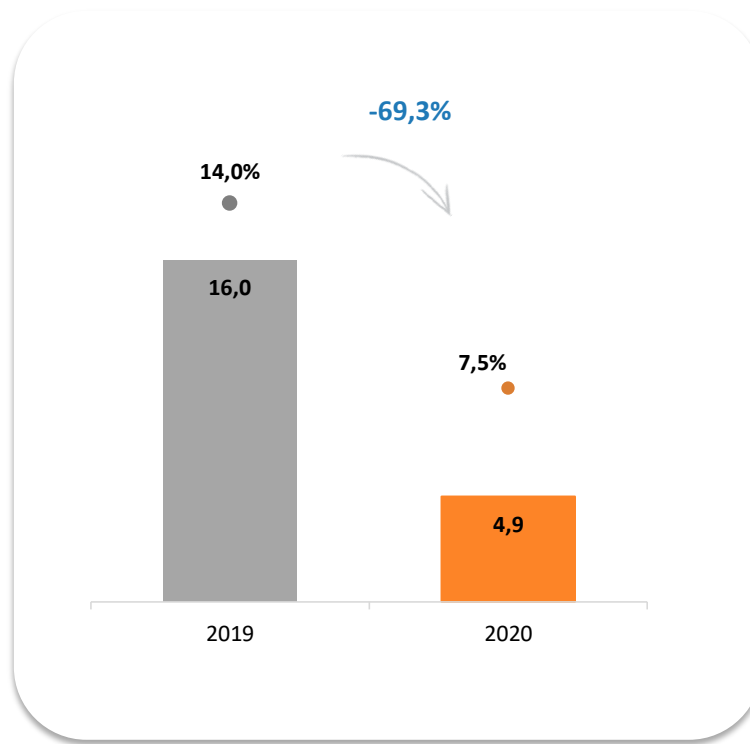
Receita Líquida¹

Reflexo do fechamento temporário das lojas e das restrições de horários



EBITDA Ajustado¹

Margens pressionadas pela queda de receita líquida



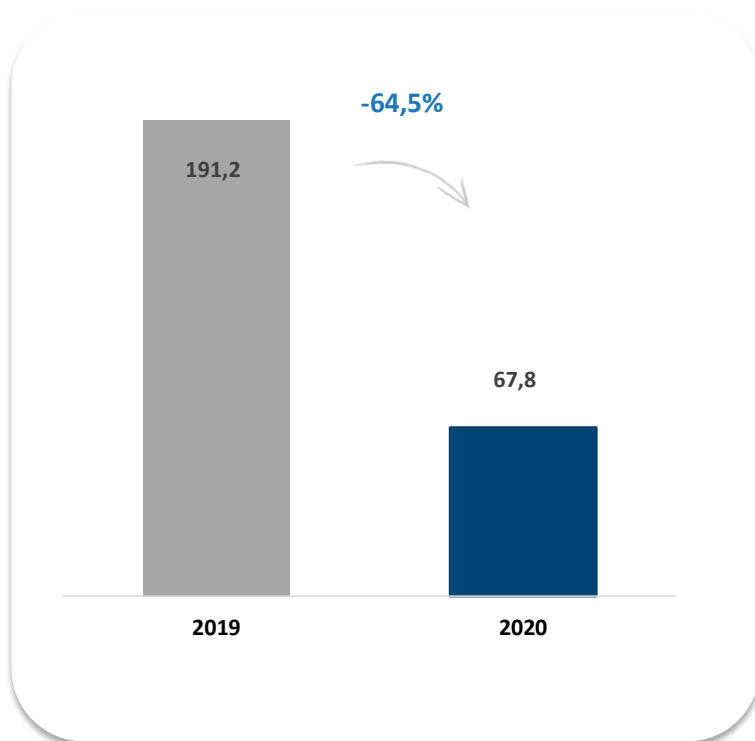
6 Resultados no ano de 2020 impactados em todas as regiões

IMC Caribe – Destaques de 2020

Redução do fluxo de passageiros e voos impactou a receita de vendas e a rentabilidade da Região.

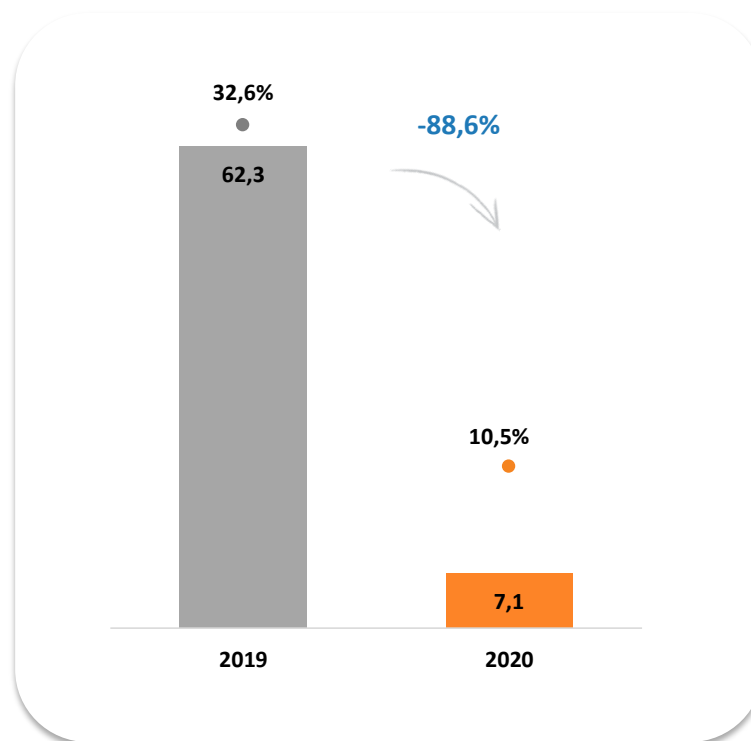
Receita Líquida¹

Aeroporto do Panamá fechado ao longo de 2020 reduziu a receita



EBITDA Ajustado¹

Suspensão de contratos e renegociação de aluguéis minimizou a queda na receita



IMC – Destaques do fluxo de caixa

Fluxo de caixa impactado pela pandemia, porém caixa reforçado por follow-on e troca de dívida nos USA

Fluxo de Caixa Operacional¹

Utilização de caixa operacional de R\$147,2 milhões

R\$ milhões	12M20	12M19	A/A
EBITDA Ajustado	35,2	236,3	(85,1%)
Itens Especiais com efeito caixa	(51,7)	(1,3)	3782,1%
(-) Despesas pré-abertura de Lojas	(5,9)	(6,1)	(3,1%)
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	16,7	(33,5)	(150,0%)
(+/-) Capital de Giro	(48,9)	21,5	(327,8%)
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	(54,5)	216,9	(125,1%)
(-) Impostos Pagos	(1,4)	(8,2)	(82,7%)
(-) Capex Manutenção	(9,0)	(22,2)	(59,3%)
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	(65,0)	186,5	(134,8%)
(-) Juros pagos sobre passivo de arrendamento	(13,0)	(12,2)	7,1%
(-) Amortização de passivo de arrendamento	(69,2)	(79,7)	(13,2%)
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais após alugueis	(147,2)	94,6	(255,6%)
Caixa Líquido Operacional após alugueis/ EBITDA Ajustado	-417,9%	-40,0%	-377,9 p.p.

Alteração no Caixa Líquido

Follow-on e mudança de dívida nos USA contribuindo para a variação positiva no caixa líquido

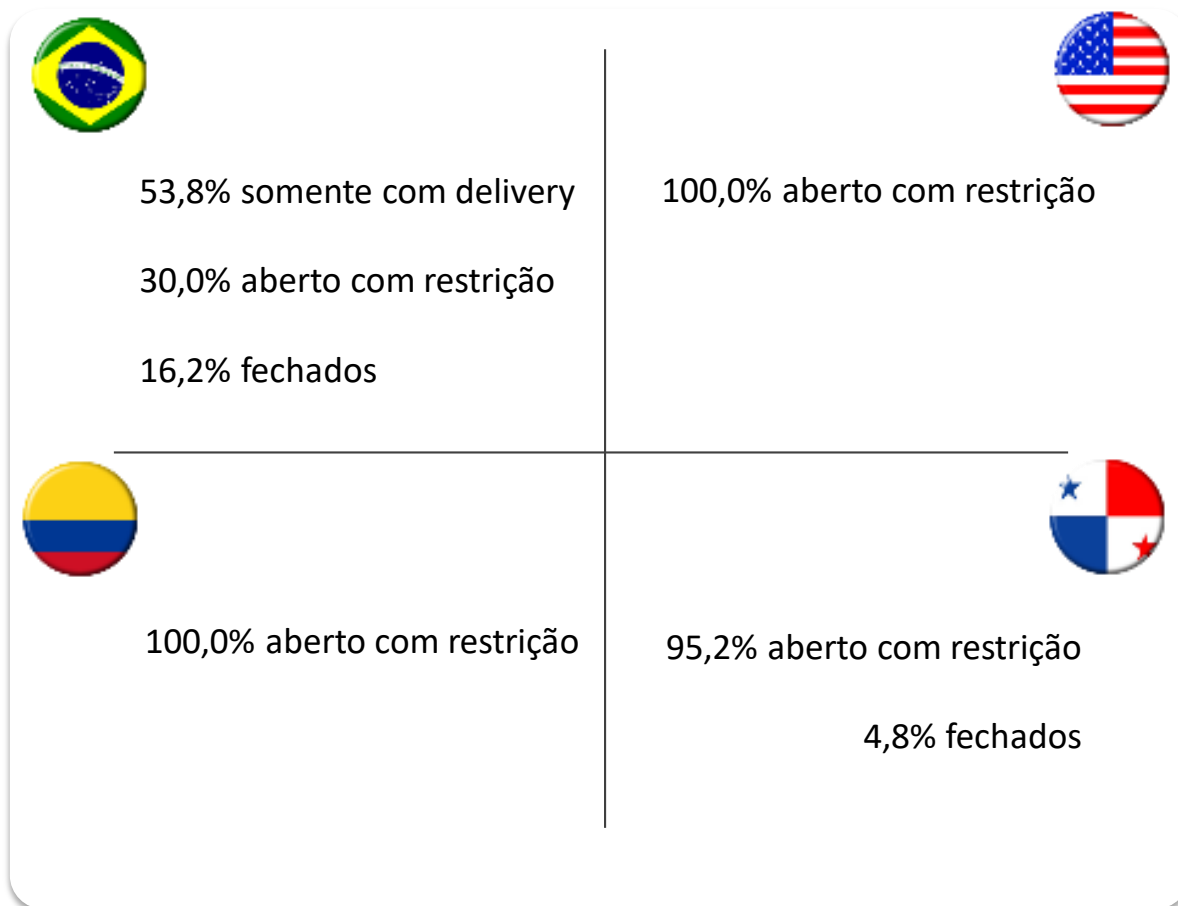
R\$ milhões	12M20	12M19	A/A
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	(147,2)	94,6	(255,6%)
(-) Juros Pagos	(18,1)	(25,7)	(29,3%)
Caixa Operacional	(165,3)	69,0	(339,8%)
(-) Capex de Expansão	(108,4)	(121,4)	(10,7%)
Caixa Aquisições de empresas	0,0	22,6	(100,0%)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(29,7)	(5,2)	469,8%
(+) Novos empréstimos, líquidos de amortização de principal	60,0	173,3	(65,4%)
(+ / -) Aumento (redução) de capital	370,2	(100,0)	(470,2%)
(+ / -) Venda (compra) de ações em tesouraria	47,4	6,3	648,1%
(+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial	30,7	19,7	56,1%
Variação Líquida de Caixa no Período	204,8	64,2	218,7%

¹Fluxo de Caixa das Operações = EBITDA Ajustado – Itens Especiais – Capital de Giro e outros itens não-caixa – Impostos – Capex de Manutenção – Despesas com alugueis

7 Novas medidas de restrição - 2021

Status das lojas¹

Em 15 de março, contávamos com 46,9% dos restaurantes operando somente com delivery, 38,8% abertos com restrição e 14,3% fechados. Seguimos monitorando a evolução da pandemia e os impactos de seu desdobramento sobre o setor.



¹ Não inclui catering e postos de combustíveis

CEO

Newton Maia Alves

CFO

Maristela Nascimento

Telefone: +55 11 3041.9653
ri@internationalmealcompany.com
www.internationalmealcompany.com/ri



APÊNDICE

Números de Lojas¹

Base de Lojas A/A

(final do período)	4T20	4T19	A/A	Var. (#)
Brasil	173	186	-7,0%	-13
Aeroportos	19	30	-36,7%	-11
Frango Assado	25	25	0,0%	0
Pizza Hut, KFC e Outros	129	131	-1,5%	-2
Pizza Hut	35	30	16,7%	5
KFC	43	29	48,3%	14
Viena / Batata Inglesa / Olive Garden	51	72	-29,2%	-21
Estados Unidos	24	22	9,1%	2
Caribe	38	40	-5,0%	-2
Total Número de Lojas Próprias	235	248	-5,2%	-13
Brasil	248	250	-0,8%	-2
Pizza Hut, KFC e Outros	248	250	0	-2
Pizza Hut	194	195	-0,5%	-1
KFC	54	55	-1,8%	-1
Total Número de Franquias	248	250	-0,8%	-2
Total Lojas Próprias + Franquias	483	498	-3,0%	-15
Catering	12	14	-14,3%	-2
Brasil	5	6	-16,7%	-1
Caribe	7	8	-12,5%	-1
Total Lojas Próprias + Franquias + Catering	495	512	-3,3%	-17

Base de Lojas T/T

(final do período)	4T20	3T20	T/T	Var. (#)
Brasil	173	169	2,4%	4
Aeroportos	19	19	0,0%	0
Frango Assado	25	25	0,0%	0
Pizza Hut, KFC e Outros	129	125	3,2%	4
Pizza Hut	35	35	0,0%	0
KFC	43	39	10,3%	4
Viena / Batata Inglesa / Olive Garden	51	51	0,0%	0
Estados Unidos	24	23	4,3%	1
Caribe	38	37	2,7%	1
Total Número de Lojas Próprias	235	229	2,6%	6
Brasil	248	249	-0,4%	-1
Pizza Hut, KFC e Outros	248	249	0	-1
Pizza Hut	194	194	0,0%	0
KFC	54	55	-1,8%	-1
Total Número de Franquias	248	249	-0,4%	-1
Catering	12	13	-7,7%	-1
Brasil	5	5	0,0%	-1
Caribe	7	8	-12,5%	-1
Total Lojas Próprias + Franquias	495	491	0,8%	4

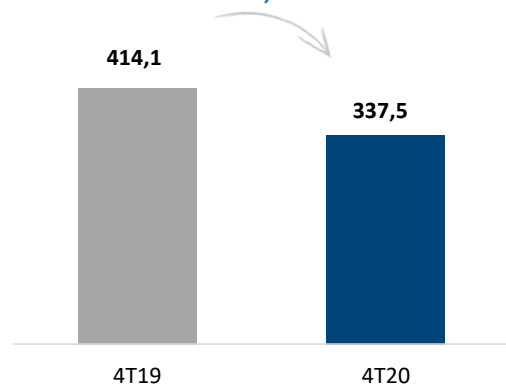
¹ Inclui lojas em reforma/relocation

IMC – Destaques Financeiros do 4T20

4T20 ainda impactado pela pandemia do Covid-19

Receita Líquida

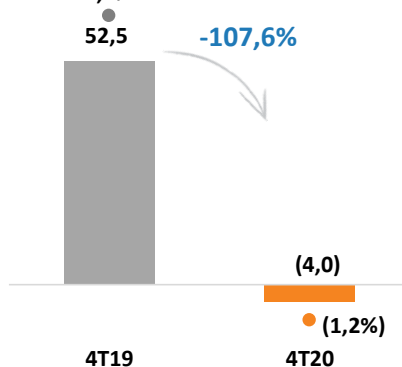
-18,5%



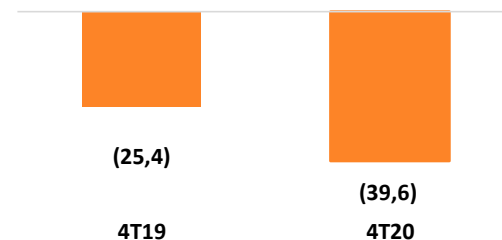
EBITDA Ajustado

12,7%

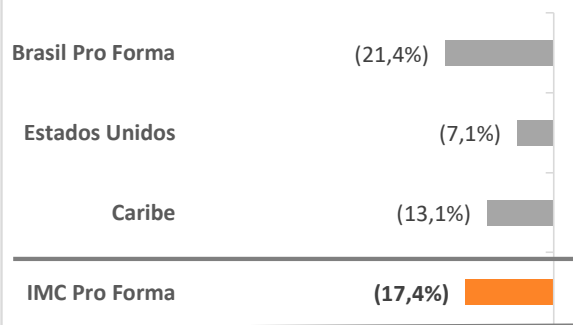
-107,6%



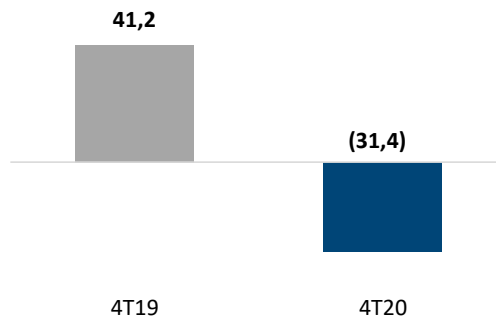
Lucro (Prejuízo) Líquido



Vendas nas Mesmas Lojas¹ (SSS) em R\$

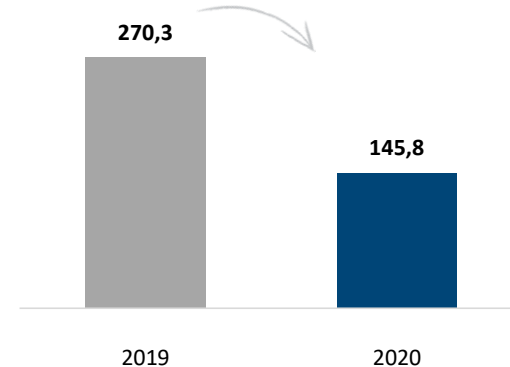


Fluxo de Caixa das Operações²



Dívida Líquida (Caixa)

-46,1%



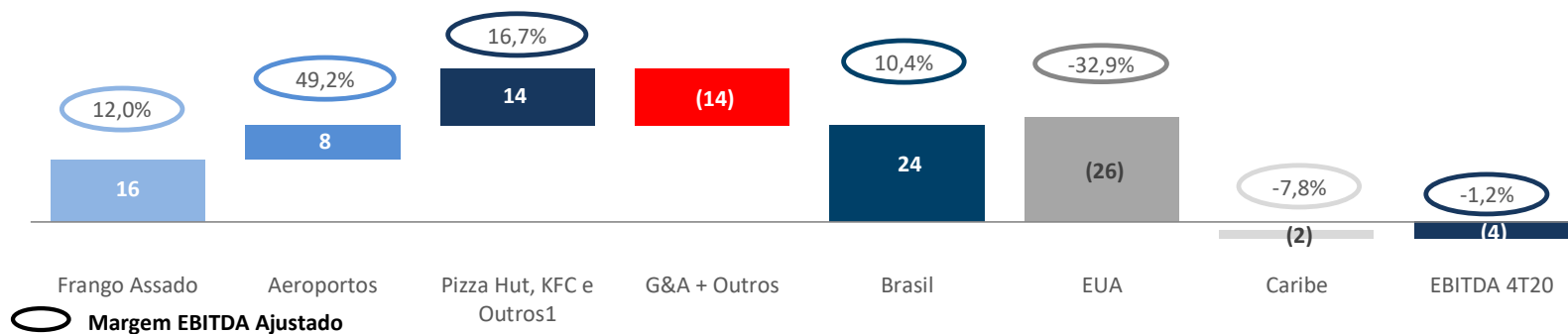
¹Vendas nas mesmas lojas inclui Pizza Hut e KFC que não estavam presentes até Nov/2019. PH+KFC = receita de lojas próprias + 6% royalties de franqueados. Inclui somente lojas que estavam abertas no período

²Fluxo de Caixa das Operações = EBITDA Ajustado – Itens Especiais – Despesas com Pré-abertura de lojas – Capital de Giro e outros itens não-caixa – Impostos – Capex de Manutenção – Despesas de Aluguéis

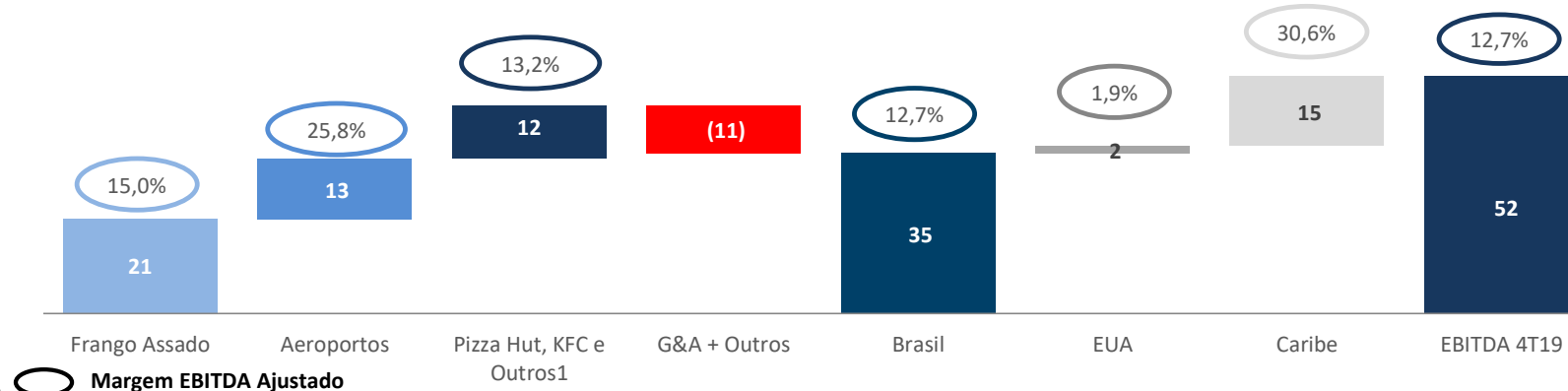
IMC EBITDA Ajustado – Destaques do 4T20

Operações no Brasil com melhor desempenho no 4T20

Bridge EBITDA Ajustado¹ 4T20 (R\$ milhões)



Bridge EBITDA Ajustado 4T19 (R\$ milhões)

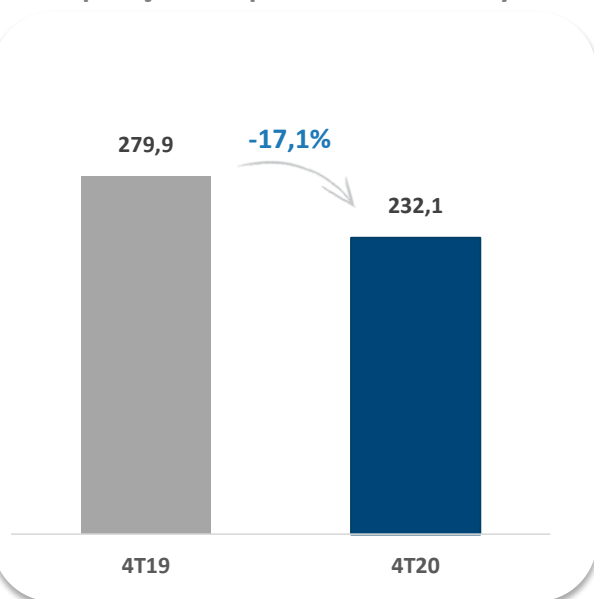


¹Exclui itens especiais (que compreende substancialmente as despesas com stock options) e gastos com abertura de lojas.

Redução de tráfego impactou a rentabilidade da Região

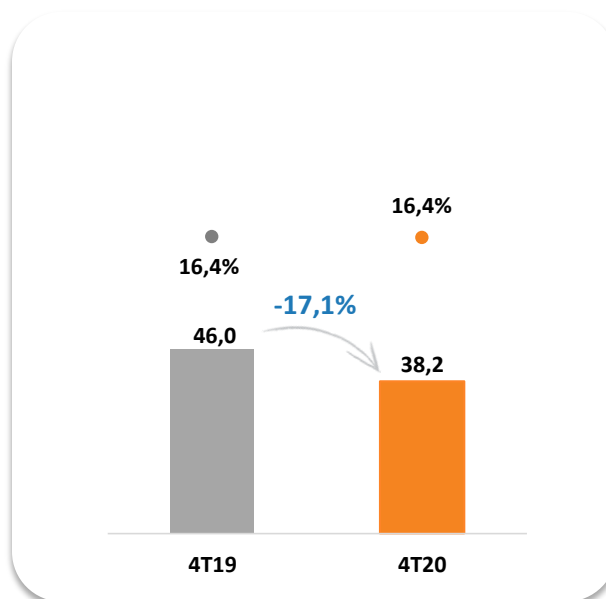
Receita Líquida

Queda minimizada, principalmente, pelas operações de postos e de delivery



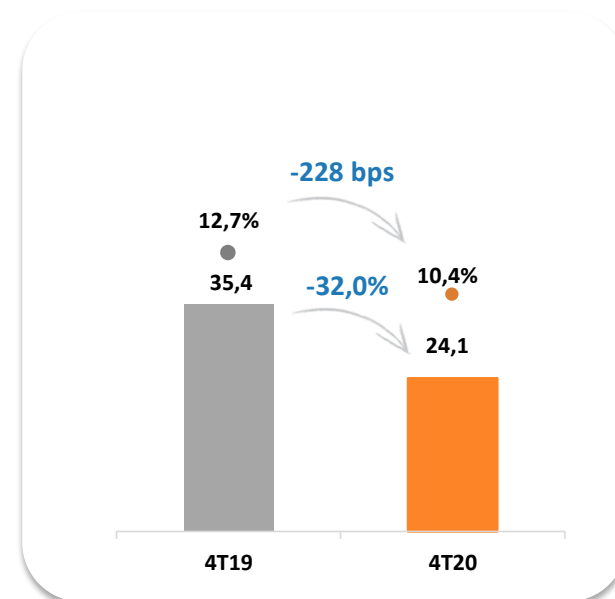
Resultado Operacional

Rentabilidade reduzida em função da queda na receita...



EBITDA Ajustado

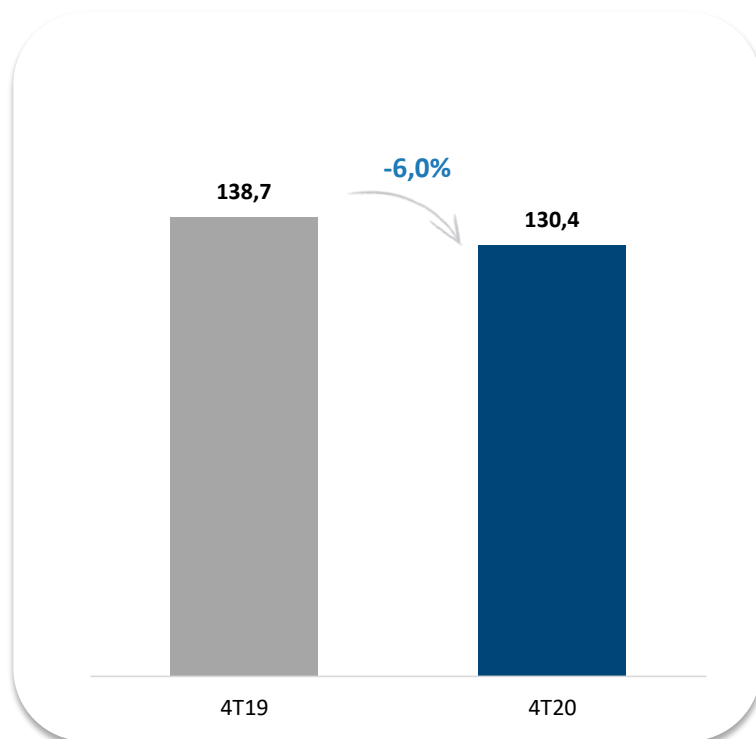
...e impactando a alavancagem operacional



Menor fluxo nas rodovias impactou as lojas. Foco na captura do tráfego de caminhões nos postos faz com que a receita nos postos seja positiva A/A

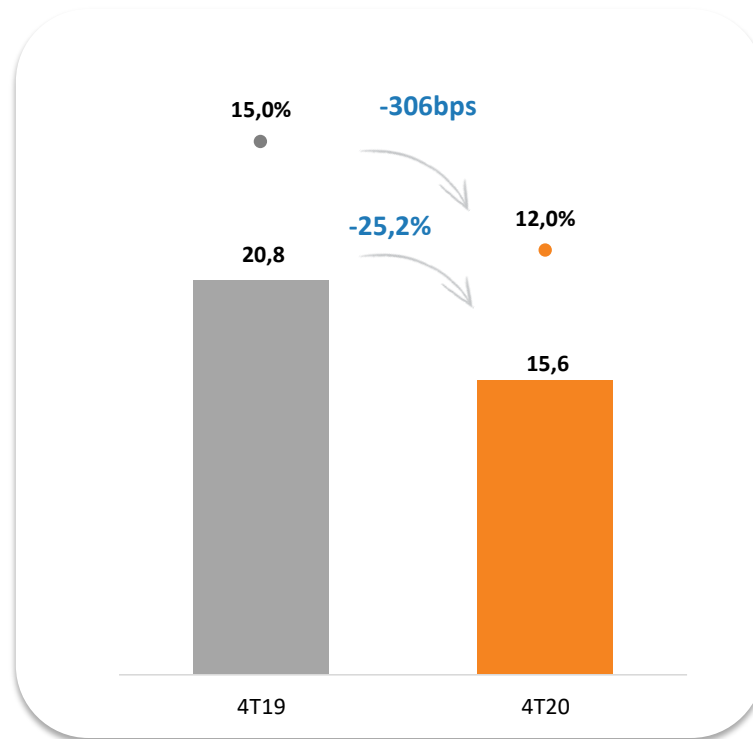
Receita Líquida

Impacto em lojas mitigado por aumento na venda de combustíveis



Resultado Operacional Ajustado

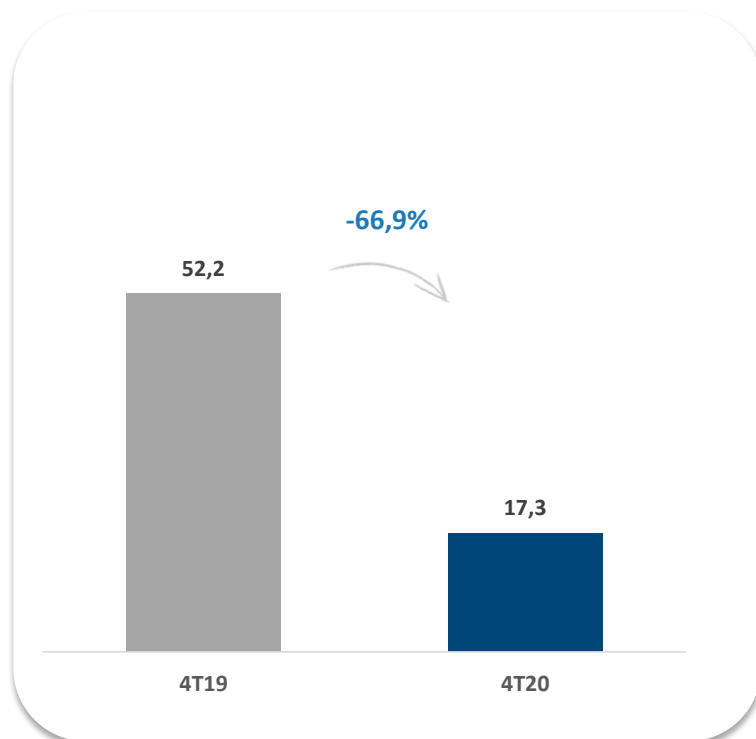
Redução de fluxo nas lojas impactando o resultado operacional



Redução do número de voos, impactou as operações de aeroportos

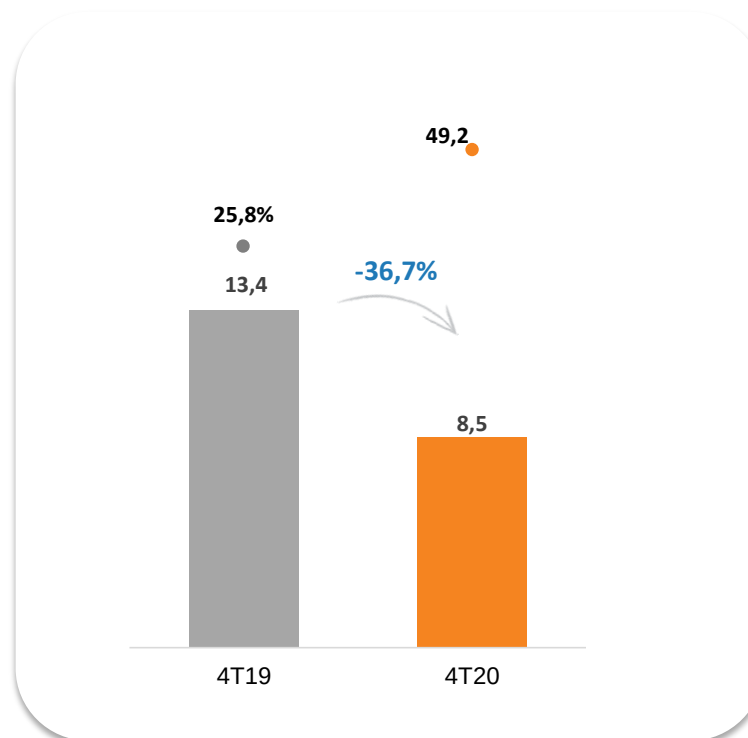
Receita Líquida

Queda de receita refletindo redução no volume de voos (aproximadamente 40%¹ no 4Q20)...



Resultado Operacional Ajustado

...iniciativas de despesa minimizando o impacto no resultado operacional

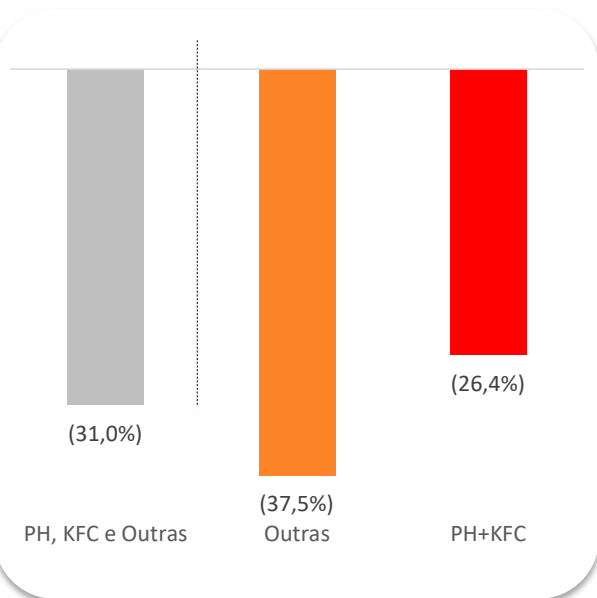


¹Dados ANAC nos aeroportos de Brasília, Congonhas, Confins, Porto Alegre e Viracopos)

Reabertura dos balcões contribuindo para uma evolução no resultado ao longo do trimestre

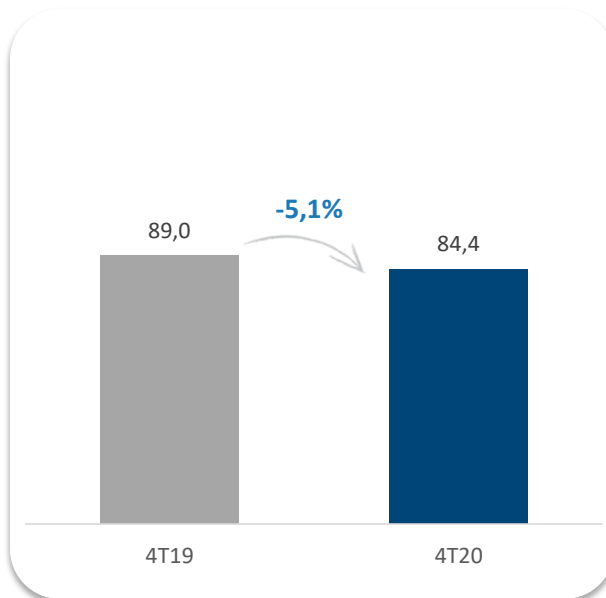
Venda Mesmas Lojas²

Fechamento temporário de shoppings mitigado pelo delivery



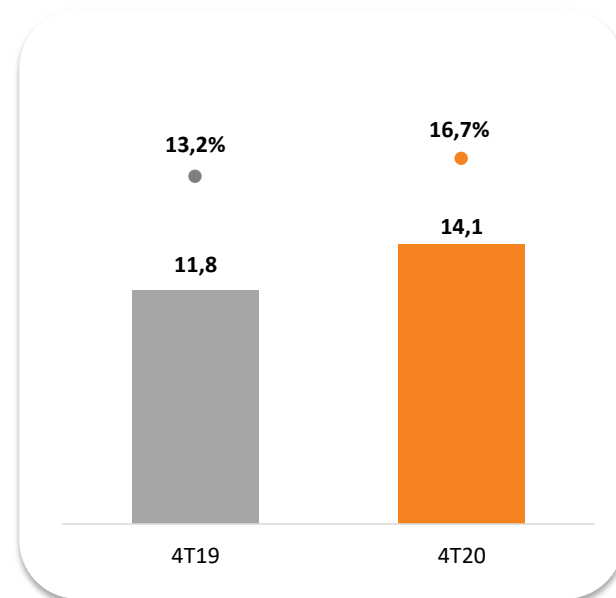
Receita Líquida³

Adição de PH e KFC a partir de Nov/2019 minimiza impacto da queda na receita



Resultado Operacional Ajustado

ainda impactado pela recuperação gradual das lojas que reabriram



¹ Outros: Viena, Olive Garden, Batata Inglesa.

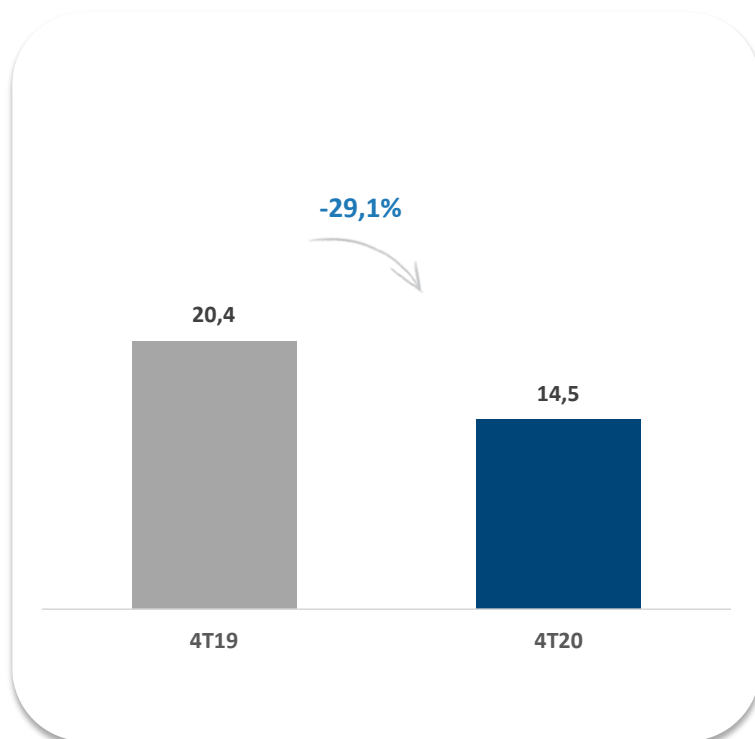
² SSS KFC + PH receita de lojas próprias mais royalties de franqueados. Não inclui as 10 lojas de Pizza Hut dentro do Frango Assado

³ Receita de Pizza Hut e KFC consolidadas, a partir de Nov/19

Chegada do inverno aliada às restrições de horários e atendimento impactou a rentabilidade da Região

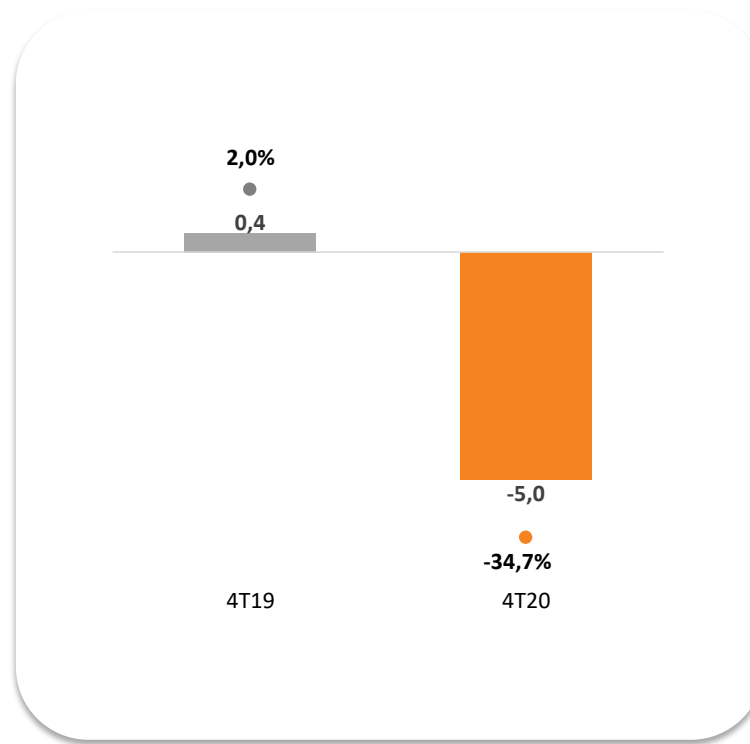
Receita Líquida¹

Queda reflete as restrições de horários de funcionamento das lojas



EBITDA Ajustado¹

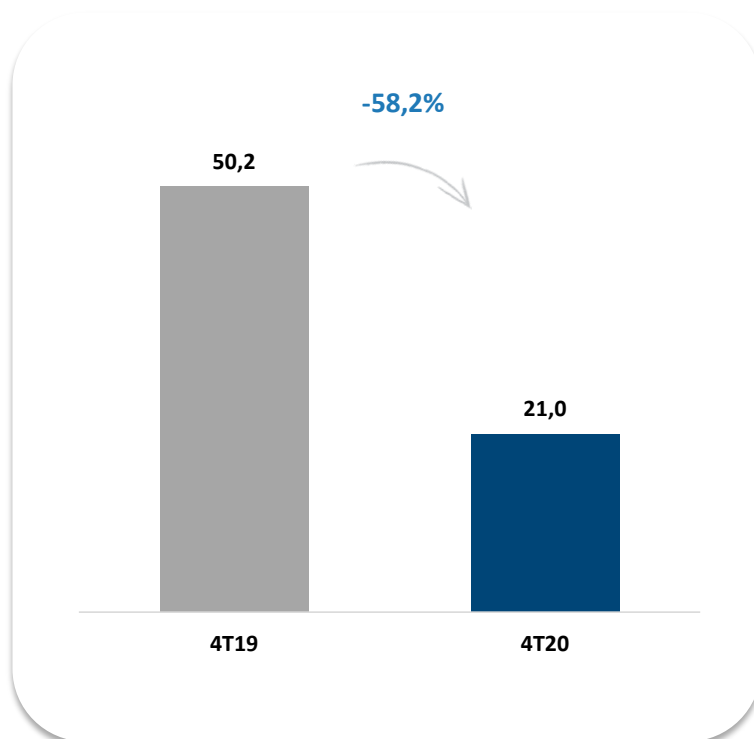
Margens pressionadas pela queda de receita líquida



Suspensão de contratos e renegociação de aluguéis minimizando fechamento de aeroportos

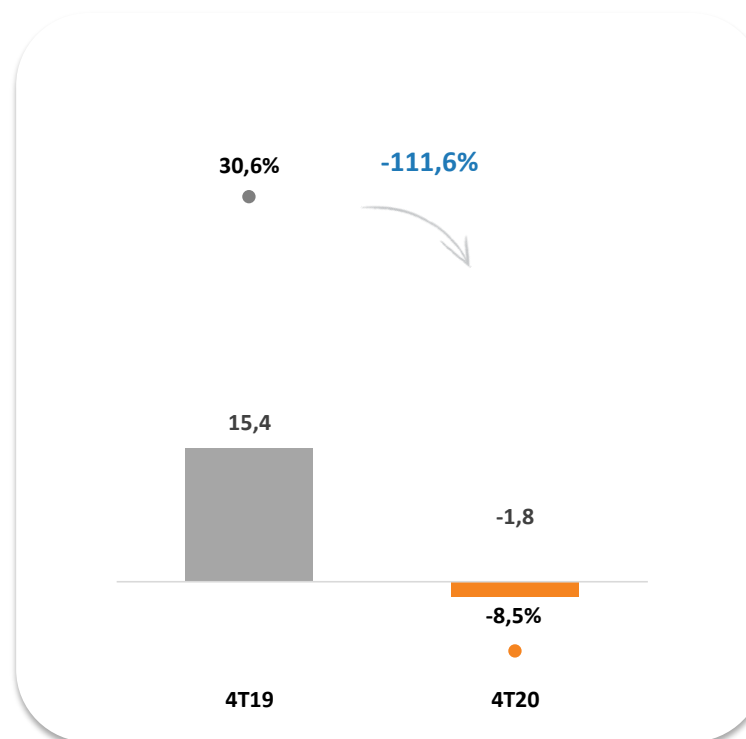
Receita Líquida¹

Redução no fluxo de passageiros em aeroportos impactou a receita



EBITDA Ajustado¹

Suspensão de contratos e renegociação de aluguéis minimizou a queda na receita



Fluxo de caixa ainda impactado pela pandemia

Fluxo de Caixa Operacional¹

Utilização de caixa operacional de R\$31,4 milhões

R\$ milhões	4T20	4T19	A/A
EBITDA Ajustado	(4,0)	52,5	(107,6%)
Itens Especiais com efeito caixa	(0,7)	(2,1)	(67,9%)
(-) Despesas pré-abertura de Lojas	(0,8)	(6,1)	(86,8%)
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	30,5	(11,4)	(368,9%)
(+/-) Capital de Giro	(36,9)	40,9	n.a.
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	(11,8)	73,8	(116,0%)
(-) Impostos Pagos	(0,3)	(3,2)	(91,4%)
(-) Capex Manutenção	(3,0)	(5,5)	(44,6%)
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	(15,2)	65,2	(123,3%)
(-) Juros pagos sobre passivo de arrendamento	(3,4)	(2,7)	25,0%
(-) Amortização de passivo de arrendamento	(12,9)	(21,3)	(39,4%)
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais após aluguéis	(31,4)	41,2	(176,3%)
Caixa Líquido Operacional após aluguéis/ EBITDA Ajustado	-787,9%	-78,5%	-709,4 p.p.

Alteração no Caixa Líquido

Mudança de dívida nos USA contribuindo para a variação positiva no caixa líquido

R\$ milhões	4T20	4T19	A/A
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	(31,4)	41,2	(176,3%)
(-) Juros Pagos	(2,5)	(3,9)	(35,7%)
Caixa Operacional	(33,9)	37,3	(190,9%)
(-) Capex de Expansão	(33,0)	(56,5)	(41,6%)
Caixa Aquisições de empresas	0,0	22,6	(100,0%)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(23,6)	(0,7)	3428,8%
(+) Novos empréstimos, líquidos de amortização de principal	106,5	(35,1)	(403,2%)
(+ / -) Aumento (redução) de capital	(0,1)	0,0	0,0%
(+ / -) Venda (compra) de ações em tesouraria	0,0	(0,1)	(100,0%)
(+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial	(11,1)	(2,0)	460,2%
Variação Líquida de Caixa no Período	4,8	(34,4)	(113,9%)

¹Fluxo de Caixa das Operações = EBITDA Ajustado – Itens Especiais – Capital de Giro e outros itens não-caixa – Impostos – Capex de Manutenção – Despesas com Aluguéis

(em milhões de R\$)	4T20	4T19	A/A	4T20 ²	A/A ²	12M20	12M19	A/A	12M20 ²	A/A ²
Receita Líquida	337,6	414,1	-18,5%	312,6	-24,5%	1.153,7	1.603,3	-28,0%	1.061,7	-33,8%
Restaurantes e Outros	261,7	344,2	-24,0%	236,6	-31,3%	990,2	1.421,0	-30,3%	898,2	-36,8%
Postos de Combustível	75,9	69,9	8,6%	75,9	8,6%	163,5	182,2	-10,3%	163,5	-10,3%
Brasil	232,1	279,9	-17,1%	232,1	-17,1%	735,2	961,6	-23,5%	735,2	-23,5%
EUA	78,9	84,0	-6,1%	59,5	-29,2%	338,4	450,4	-24,9%	258,6	-42,6%
Caribe	26,7	50,2	-46,9%	21,0	-58,2%	80,1	191,2	-58,1%	67,8	-64,5%
Custo de Vendas e Serviços	(253,6)	(290,5)	-12,7%	(235,1)	-19,1%	(878,3)	(1.092,2)	-19,6%	(822,5)	-24,7%
Mão de Obra Direta	(80,4)	(101,4)	-20,7%	(70,4)	-30,6%	(282,3)	(404,8)	-30,3%	(256,4)	-36,7%
Refeição	(74,0)	(91,7)	-19,3%	(68,4)	-25,4%	(254,3)	(343,3)	-25,9%	(234,7)	-31,6%
Outros	(17,7)	(26,8)	-33,9%	(16,3)	-39,4%	(68,0)	(87,7)	-22,5%	(62,7)	-28,5%
Custos com Royalties	(4,3)	0,0	0,0%	(4,3)	0,0%	(18,4)	0,0	0,0%	(18,4)	0,0%
Combustível e Acessórios de Veículos	(62,4)	(57,9)	7,9%	(62,4)	7,9%	(196,9)	(206,5)	-4,7%	(196,9)	-4,7%
Depreciação e Amortização	(14,7)	(12,8)	15,3%	(13,3)	4,5%	(58,4)	(49,9)	17,0%	(53,3)	6,9%
Lucro Bruto	84,1	123,6	-32,0%	77,4	-37,3%	275,4	511,0	-46,1%	239,2	-53,2%
Margem Bruta (%)	24,9%	29,8%	-4,9p.p.	24,8%	-5,1p.p.	23,9%	31,9%	-8p.p.	22,5%	-9,3p.p.
Despesas Operacionais¹	(131,7)	(111,3)	18,4%	(115,1)	3,5%	(419,1)	(425,8)	-1,6%	(377,1)	-11,4%
Vendas e Operacionais	(50,5)	(49,0)	3,0%	(44,7)	-8,8%	(173,8)	(178,7)	-2,7%	(152,6)	-14,6%
Aluguéis de Lojas	(31,4)	(15,4)	104,2%	(25,1)	63,7%	(36,6)	(72,8)	-49,8%	(33,1)	-54,6%
Depreciação e Amortização	(28,1)	(26,7)	5,3%	(25,4)	-5,0%	(117,6)	(98,7)	19,1%	(106,9)	8,3%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,8)	(0,6)	19,9%	(0,6)	-8,7%	(3,0)	(2,5)	19,8%	(2,3)	-8,0%
Equivalência Patrimonial	4,1	3,0	35,2%	3,1	3,3%	0,3	12,2	-97,8%	0,6	-95,2%
Gerais, Administrativas e Outras	(25,0)	(22,5)	10,9%	(22,4)	-0,4%	(88,4)	(85,4)	3,6%	(82,9)	-2,9%
Itens Especiais - Baixa de Ativos			-	0,0	-			0,0%	0,0	0,0%
Itens Especiais - Outros	(1,3)	(18,0)	-92,8%	(1,3)	-92,8%	(79,7)	(28,8)	177,1%	(67,8)	135,5%
Itens Especiais - Impairment	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	(327,4)	0,0	0,0%	(327,4)	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,8)	(6,1)	-86,5%	(0,8)	-87,3%	(6,1)	(7,8)	-22,6%	(5,7)	-26,8%
EBIT	(49,7)	(11,7)	324,2%	(39,8)	239,2%	(556,9)	48,6	-1244,8%	(538,8)	-1207,7%
(+) D&A	43,6	40,1	8,7%	39,3	-2,0%	178,9	151,1	18,4%	162,5	7,6%
EBITDA	(6,1)	28,4	na	(0,4)	na	(378,0)	199,7	-289,3%	(376,3)	-288,4%
Margem EBITDA (%)	(1,8%)	6,9%	-8,7p.p.	-0,1%	-7p.p.	(32,8%)	12,5%	-45,2p.p.	-35,4%	-188,3p.p.
(+) Itens Especiais - Outros	1,3	18,0	-92,8%	1,3	-92,8%	79,7	28,8	177,1%	67,8	135,5%
(+) Itens Especiais - Impairment	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	327,4	0,0	0,0%	327,4	0,0%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,8	6,1	-86,5%	0,8	-87,3%	6,1	7,8	-22,6%	5,7	-26,8%
EBITDA Ajustado	(4,0)	52,5	na	1,6	-96,9%	35,2	236,3	-85,1%	24,6	-89,6%
Margem EBITDA Ajustada (%)	-1,2%	12,7%	-13,9p.p.	0,5%	-12,2p.p.	3,1%	14,7%	-11,7p.p.	2,3%	-12,4p.p.

(em milhões de R\$)	4T20	4T19	A/A	12M20	12M19	A/A
Receita Líquida	232,1	279,9	(17,1%)	735,2	961,6	-23,5%
Restaurantes e Outros	156,1	210,0	(25,7%)	571,7	779,4	-26,6%
Postos de Combustível	75,9	69,9	8,6%	163,5	182,2	-10,3%
Custo de Vendas e Serviços	(175,6)	(210,9)	(16,7%)	(622,2)	(732,6)	-15,1%
Mão de Obra Direta	(37,9)	(62,2)	(39,0%)	(162,2)	(230,4)	-29,6%
Refeição	(50,4)	(61,7)	(18,4%)	(163,4)	(203,9)	-19,9%
Outros	(11,7)	(20,7)	(43,8%)	(45,4)	(60,1)	-24,5%
Custos com Royalties	(4,3)	0,0	0,0%	(18,4)	0,0	0,0%
Combustível e Acessórios de Veículos	(62,4)	(57,9)	7,9%	(196,9)	(206,5)	-4,7%
Depreciação e Amortização	(8,9)	(8,4)	5,9%	(35,8)	(31,6)	13,3%
Lucro Bruto	56,5	69,1	(18,3%)	113,1	229,1	-50,6%
Despesas Operacionais¹	(57,6)	(58,0)	(0,8%)	(224,7)	(209,6)	7,2%
Vendas e Operacionais	(26,3)	(21,7)	21,0%	(77,6)	(62,6)	23,9%
Aluguéis de Lojas	(0,9)	(9,7)	(91,2%)	(14,5)	(34,8)	-58,2%
Depreciação e Amortização	(16,3)	(16,0)	2,0%	(70,0)	(58,4)	19,7%
Amortização de Invest. em J.V.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Outras receitas (despesas) ²			0,0%			0,0%
Gerais, Administrativas e Outros ²	(14,1)	(10,6)	32,7%	(62,6)	(53,7)	16,4%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,4)	(6,0)	(93,8%)	(4,6)	(7,4)	-38,4%
EBIT	(1,5)	5,0	(129,9%)	(116,2)	12,1	-1063,3%
(+) Deprec. e Amortização	25,2	24,4	3,3%	105,7	90,0	17,5%
EBITDA	23,7	29,4	(19,4%)	(10,5)	102,1	-110,2%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,4	6,0	(93,8%)	4,6	7,4	-38,4%
EBITDA Ajustado	24,1	35,4	(32,0%)	(5,9)	109,5	-105,4%
Capex Expansão	6,7	44,7	(85,0%)	34,4	89,5	(61,5%)
Capex Manutenção	2,1	2,1	0,0%	3,8	11,8	(68,0%)
Total Capex	8,8	46,8	(81,2%)	38,2	101,3	10,5%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.³	21,9	33,3	(34,1%)	(9,6)	97,7	-37,3%

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ²Não alocado em segmentos; ³Capex Man. vs. Res. Op.

Brasil – Frango Assado

(em milhões de R\$)	4T20	4T19	A/A	12M20	12M19	A/A
Receita Líquida	130,4	138,7	-6,0%	410,4	513,7	-20,1%
Restaurantes e Outros	54,4	68,8	-20,9%	246,9	331,4	-25,5%
Postos de Combustível	75,9	69,9	8,6%	163,5	182,2	-10,3%
Custo de Vendas e Serviços	(109,8)	(112,8)	-2,7%	(366,3)	(413,4)	-11,4%
Mão de Obra Direta	(17,2)	(22,9)	-24,9%	(69,0)	(90,7)	-24,0%
Refeição	(20,5)	(22,8)	-10,0%	(63,0)	(80,5)	-21,7%
Outros	(5,5)	(5,5)	-1,2%	(19,3)	(21,5)	-10,3%
Combustível e Acessórios de Veículos	(62,4)	(57,9)	7,9%	(196,9)	(206,5)	-4,7%
Depreciação e Amortização	(4,2)	(3,7)	13,7%	(18,0)	(14,0)	28,2%
Lucro Bruto	20,5	25,9	-20,7%	44,1	100,3	-56,0%
Despesas Operacionais¹	(12,9)	(11,5)	12,1%	(40,6)	(41,8)	-2,9%
Vendas e Operacionais	(7,8)	(6,2)	26,0%	(24,5)	(21,3)	15,2%
Aluguéis de Lojas	(1,4)	(2,6)	-46,2%	(4,6)	(9,7)	-53,1%
Depreciação e Amortização	(3,7)	(2,7)	36,3%	(11,5)	(10,7)	7,1%
Amortização de Invest. em J.V.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0,0%
Gerais e Administrativas ²	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	(1,3)	-99,8%	(0,1)	(0,8)	na
EBIT	7,6	13,1	-41,6%	3,5	57,7	-93,9%
(+) Deprec. e Amortização	8,0	6,5	23,2%	29,5	24,8	19,0%
EBITDA	15,6	19,5	-20,1%	33,0	82,5	-60,0%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,0	1,3	-99,8%	0,1	0,8	na
Resultado Operacional Ajustado	15,6	20,8	-25,2%	33,1	83,3	-60,3%
Capex Expansão	4,4	23,7	-81,5%	18,3	46,0	-60,2%
Capex Manutenção	0,3	1,6	-80,3%	1,0	6,2	-83,4%
Total Capex	4,7	25,3	-81,4%	19,3	52,2	-63,0%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.²	15,3	19,2	53,0%	2,5	51,5	-18,6%

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura; ²Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de R\$)	4T20	4T19	A/A	12M20	12M19	A/A
Receita Líquida	17,3	52,2	-66,9%	74,8	203,8	-63,3%
Restaurantes e Outros	17,3	52,2	-66,9%	74,8	203,8	-63,3%
Custo de Vendas e Serviços	(11,7)	(33,7)	-65,3%	(60,0)	(135,8)	-55,9%
Mão de Obra Direta	(4,9)	(16,8)	-70,8%	(29,6)	(67,5)	-56,1%
Refeição	(4,6)	(12,0)	-61,3%	(18,5)	(48,5)	-61,7%
Outros	(1,0)	(3,3)	-70,4%	(6,4)	(12,8)	-50,3%
Depreciação e Amortização	(1,1)	(1,6)	-28,4%	(5,4)	(7,0)	-22,5%
Lucro Bruto	5,6	18,5	-69,7%	14,8	67,9	-78,2%
Despesas Operacionais¹	(7,2)	(15,0)	-52,0%	(47,5)	(56,7)	-16,2%
Vendas e Operacionais	(3,5)	(4,7)	-24,8%	(11,9)	(17,2)	-30,8%
Aluguéis de Lojas	5,2	(2,0)	-358,8%	3,6	(6,9)	-152,2%
Depreciação e Amortização	(9,0)	(8,3)	7,4%	(39,2)	(32,5)	20,6%
Amortização de Invest. em J.V.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0,0%
Gerais e Administrativas ²	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	0,0	na	(0,0)	(0,9)	na
EBIT	(1,6)	3,5	(1,5)	(32,7)	10,4	-414,9%
(+) Deprec. e Amortização	10,1	9,9	1,6%	44,6	39,5	13,0%
EBITDA	8,5	13,5	-36,8%	11,9	49,9	-76,1%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	(0,0)	na	0,0	0,9	na
Resultado Operacional Ajustado	8,5	13,4	-36,7%	11,9	50,8	-76,5%
Capex Expansão	0,1	3,1	-97,1%	1,0	8,6	-88,9%
Capex Manutenção	1,0	0,4	187,4%	1,1	2,6	-57,0%
Total Capex	1,1	3,4	-67,0%	2,1	11,1	-81,6%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.²	7,5	13,1	-9,6%	10,8	48,2	-4,2%

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ²Capex Man. vs. Res. Op.

Brasil – Pizza Hut, KFC e Outros¹

(em milhões de R\$)	4T20	4T19	A/A	12M20	12M19	A/A
Receita Líquida	84,4	89,0	-5,1%	250,1	244,2	2,4%
Restaurantes e Outros	72,6	53,5	35,8%	135,4	208,7	-35,1%
Pizza Hut e KFC	11,8	35,5	-66,8%	114,7	35,5	223,0%
Custo de Vendas e Serviços	(54,1)	(64,4)	-15,9%	(195,9)	(183,3)	6,9%
Mão de Obra Direta	(15,8)	(22,5)	-29,5%	(63,7)	(72,2)	-11,8%
Refeição	(25,2)	(27,0)	-6,3%	(81,8)	(74,9)	9,3%
Outros	(5,2)	(11,9)	-56,1%	(19,7)	(25,7)	-23,6%
Custos com Royalties	(4,3)	0,0	0,0%	(18,4)	0,0	0,0%
Depreciação e Amortização	(3,5)	(3,0)	14,5%	(12,4)	(10,5)	17,3%
Lucro Bruto	30,3	24,6	23,0%	54,1	60,8	-11,0%
Despesas Operacionais²	(23,4)	(20,9)	12,0%	(74,1)	(57,4)	29,0%
Vendas e Operacionais	(15,0)	(10,9)	37,8%	(41,2)	(24,1)	70,8%
Aluguéis de Lojas	(4,7)	(5,0)	-6,4%	(13,6)	(18,1)	-24,8%
Depreciação e Amortização	(3,7)	(5,0)	-25,9%	(19,3)	(15,2)	26,8%
Amortização de Invest. em J.V.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Outras receitas (despesas) ³	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%
Gerais e Administrativas ³	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,4)	(4,7)	-92,4%	(4,5)	(5,7)	-20,9%
EBIT	6,6	(0,9)	-818,2%	(24,5)	(2,3)	
(+) Deprec. e Amortização	7,1	8,0	-10,6%	31,7	25,8	22,9%
EBITDA	13,7	7,1	93,6%	7,2	23,5	-69,4%
Pré-Aberturas de Lojas	0,4	4,7	-92,4%	4,5	5,7	-20,9%
Resultado Operacional Ajustado	14,1	11,8	19,6%	11,7	29,2	-59,9%
Capex Expansão	2,2	17,9	-87,7%	15,2	35,0	-56,6%
Capex Manutenção	0,8	0,5	57,4%	1,6	3,0	-45,6%
Total Capex	3,0	18,4	-83,9%	16,8	38,0	-55,7%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.³	13,3	11,3	-87,9%	10,1	26,2	-3,7%

¹ Outros: Viena, Olive Garden e Batata Inglesa; ² Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ³ Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de US\$)	4T20	4T19	A/A	12M20	12M19	A/A
Receita Líquida	14,5	20,4	-29,1%	65,7	114,5	-42,6%
Restaurantes e Outros	14,5	20,4	-29,1%	65,7	114,5	-42,6%
Custo de Vendas e Serviços	(11,6)	(13,7)	-15,3%	(41,0)	(68,7)	-40,3%
Mão de Obra Direta	(6,6)	(7,4)	-11,3%	(19,5)	(35,7)	-45,2%
Refeição	(2,9)	(4,0)	-26,2%	(13,2)	(22,3)	-41,2%
Outros	(1,1)	(1,4)	-21,5%	(4,4)	(6,7)	-34,4%
Depreciação e Amortização	(1,0)	(0,9)	10,3%	(3,9)	(3,9)	-1,3%
Lucro Bruto	2,9	6,7	-57,4%	24,7	45,8	-46,0%
Despesas Operacionais¹	(9,8)	(8,4)	16,4%	(28,5)	(38,7)	-26,4%
Vendas e Operacionais	(3,7)	(4,8)	-22,6%	(15,2)	(22,6)	-32,6%
Aluguéis de Lojas	(4,4)	(1,0)	345,9%	(4,1)	(8,1)	-49,9%
Depreciação e Amortização	(0,8)	(1,1)	-24,2%	(4,3)	(4,4)	-2,7%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,1)	(0,2)	-8,7%	(0,6)	(0,6)	-7,9%
Equivalência Patrimonial	0,8	0,7	2,8%	0,1	3,1	-95,8%
Gerais, Administrativas e Outras	(1,5)	(2,1)	-29,1%	(4,5)	(6,1)	-26,3%
EBIT	(7,1)	(1,8)	302,1%	(4,1)	7,0	-157,6%
(+) Deprec. e Amortização	2,0	2,2	-8,8%	8,7	8,9	-2,5%
EBITDA	(5,1)	0,4	-1392,5%	4,6	15,9	-70,9%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,1	0,0	330%	0,3	0,0	656%
EBITDA Ajustado	(5,0)	0,4	-1312,0%	4,9	16,0	-69,3%
Capex Expansão	4,4	1,9	133,0%	7,7	5,1	48,9%
Capex Manutenção	0,1	0,5	-85,3%	0,6	1,6	-62,3%
Total Capex	4,5	2,4	87,2%	8,3	6,7	22,5%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manutenção²	(9,5)	(2,0)	381,6%	4,0	14,3	-71,9%

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ²Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de R\$)	4T20	4T19	A/A	4T20 ²	A/A ²	12M20	12M19	A/A	12M20 ²	A/A ²
Receita Líquida	26,7	50,2	-46,9%	21,0	-58,2%	80,1	191,2	-58,1%	67,8	-64,5%
Restaurantes e Outros	26,7	50,2	-46,9%	21,0	-58,2%	80,1	191,2	-58,1%	67,8	-64,5%
Custo de Vendas e Serviços	(14,9)	(23,3)	-36,0%	(11,7)	-49,6%	(46,0)	(89,3)	-48,5%	(38,8)	-56,5%
Mão de Obra Direta	(6,7)	(8,7)	-22,7%	(5,3)	-39,0%	(20,3)	(33,9)	-40,1%	(17,1)	-49,4%
Refeição	(7,6)	(13,6)	-44,1%	(6,0)	-56,1%	(23,1)	(51,5)	-55,2%	(19,5)	-62,2%
Outros	(0,0)	(0,2)	-94,2%	(0,0)	-95,1%	0,2	(1,0)	-116,2%	0,1	-110,4%
Depreciação e Amortização	(0,6)	(0,7)	-24,5%	(0,5)	-39,9%	(2,7)	(3,0)	-7,3%	(2,3)	-21,8%
Lucro Bruto	11,8	27,0	-56,4%	9,3	-65,6%	34,1	101,9	-66,6%	29,0	-71,6%
Despesas Operacionais¹	(21,6)	(18,5)	16,8%	(17,1)	-7,4%	(54,1)	(65,6)	-17,5%	(44,4)	-32,2%
Vendas e Operacionais	(4,0)	(7,6)	-46,8%	(3,2)	-58,4%	(18,2)	(27,0)	-32,5%	(15,0)	-44,4%
Aluguéis de Lojas	(7,7)	(1,7)	359,6%	(6,3)	274,5%	(1,4)	(6,3)	-77,6%	(1,8)	-70,8%
Depreciação e Amortização	(7,2)	(6,1)	17,2%	(5,6)	-8,8%	(25,7)	(23,0)	11,5%	(20,2)	-12,1%
Gerais e Administrativas	(2,6)	(3,1)	-14,3%	(2,1)	-33,0%	(8,8)	(9,3)	-5,4%	(7,4)	-21,0%
EBIT	(9,8)	8,5	-215,8%	(7,9)	-192,9%	(20,1)	36,1	-155,6%	(15,5)	-142,8%
(+) Deprec. e Amortização	7,8	6,9	12,7%	6,0	-12,2%	28,4	26,0	9,3%	22,6	-13,2%
EBITDA	(2,1)	15,4	-113,5%	(1,8)	-112,0%	8,3	62,1	-86,6%	7,1	-88,6%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,0	0,0%	0,1	0,0%	0,1	0,2	-70,9%	0,0	-100,0%
EBITDA Ajustado	(2,1)	15,4	-113,5%	(1,8)	-111,6%	8,4	62,3	-86,5%	7,1	-88,6%
Capex Expansão	0,1	0,4	-71,9%	0,1	-77,9%	2,3	1,1	119,1%	2,0	85,6%
Capex Manutenção	0,5	0,9	-44,8%	0,4	-56,5%	2,2	4,0	-45,9%	1,8	-54,1%
Total Capex	0,6	1,4	-53,5%	0,5	-63,3%	4,5	5,0	-11,1%	3,8	-24,7%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manutenção³	(2,6)	14,4	-118,0%	(2,2)	-115,2%	6,2	58,3	-89,3%	5,3	-91,0%