



RESULTADOS 2018

Ano forte em todas as regiões:

- ✓ **Resultados Brasileiros das Operações: +7%**
 - ✓ Resultados impactados por: i) estimativa de R\$ 5 milhões (greve dos caminhoneiros no 2T18); e ii) R\$ 4 milhões (provisão adicional – recebíveis da Avianca)
- ✓ **Operações internacionais crescendo 16% → SSS positivo nos EUA + margens mantidas no Caribe + variação cambial**

Vendas nas Mesmas Lojas (SSS)



Total: +4,6%

Brasil: +0,6% EUA: +12,3% Caribe: +8,0%

Receita Líquida



**R\$ 1,58B
+6%**

EBITDA Ajustado



**R\$ 136M
+13%**

Margem EBITDA Ajustada



**8,6%
0,5p.p.**

Lucro Líquido



**+R\$ 7,9M
(de R\$ 3,8 milhões em 2017)**

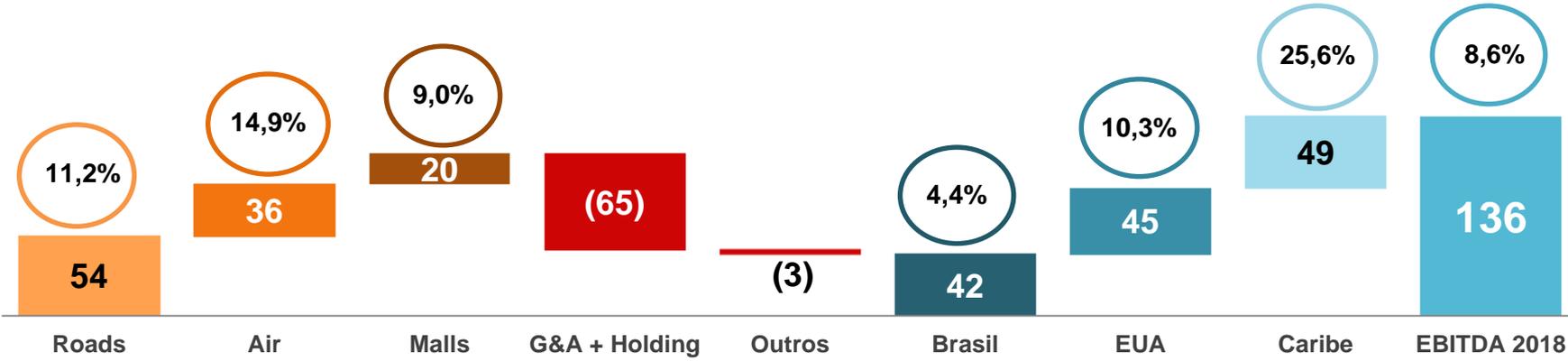
Fluxo de Caixa¹



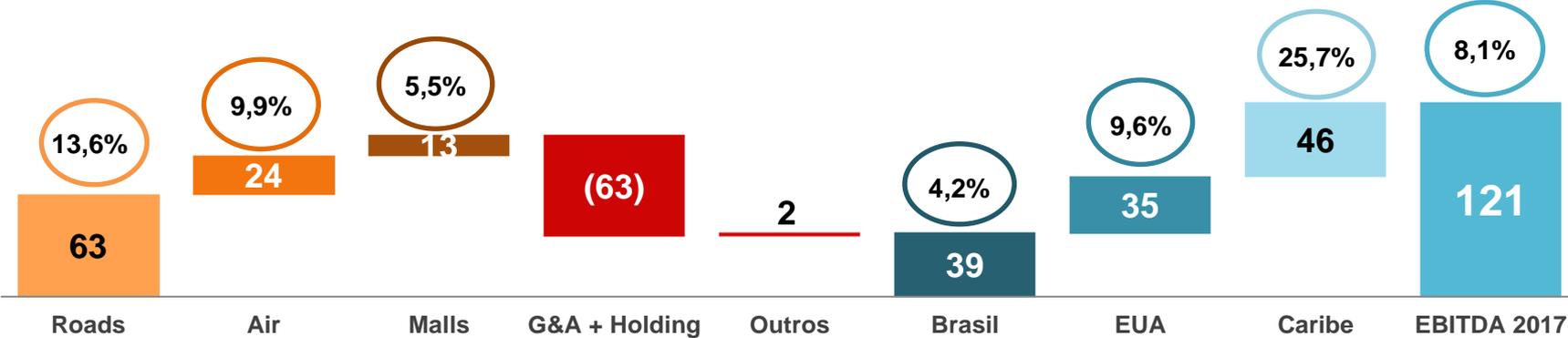
**+R\$ 74M
54% (sobre EBITDA Aj.)**

Bridge EBITDA 2018 vs. 2017: +13% A/A

Bridge EBITDA 2018



Bridge EBITDA 2017



Margem de EBITDA

EBITDA Ajustado 2018 em moeda constante = R\$ 123 milhões, com margem de 8,2%. Resultado de Rodovias em 2018 impactado pela greve dos caminhoneiros (R\$ 5 milhões, 2T18) e resultado em 2017 impactado positivamente por R\$ 9 milhões em recuperação de impostos. Resultado de Aeroportos em 2018 impactado por +R\$ 5 milhões em recuperação de impostos e +R\$ 7 milhões em Shoppings, pelo mesmo motivo.

Vendas nas Mesmas Lojas (SSS) – 2018

Brasil



+0,6%

Rodovias: +4,4%
Aeroportos: +1,1%
Shoppings: -10,7%

EUA



+12,3%
(R\$)

+0,9%
(Moeda Constante)

Caribe



+8,0%
(R\$)

-4,1%
(Moeda Constante)

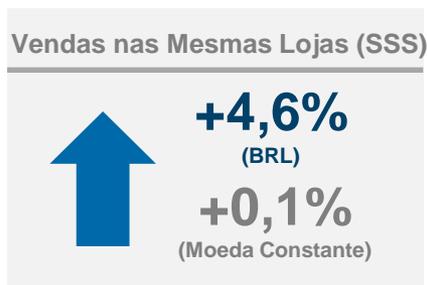
Total



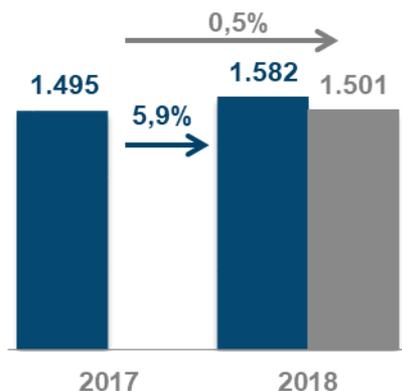
+4,6%
(R\$)

+0,1%
(Moeda Constante)

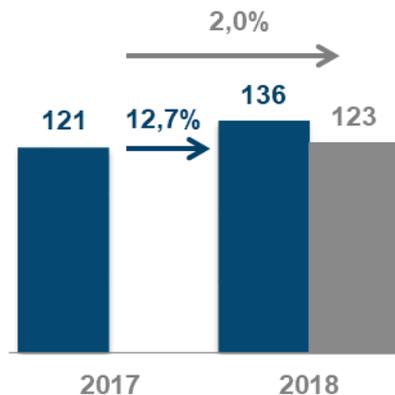
Resultados Consolidados: +R\$ 15 Milhões



Receita Líquida



EBITDA



2017
8,1%
Margem de EBITDA

Fluxo de Caixa Op.¹
R\$ 66 milhões
55%
Caixa Op. - Capex/EBITDA Aj.

2018
8,6%
Margem de EBITDA

2018
8,2%
Margem de EBITDA

Fluxo de Caixa Op.¹
R\$ 74 milhões
54%
Caixa Op. - Capex/EBITDA Aj.

■ (Moeda Constante)
■ R\$

Vendas nas Mesmas Lojas (SSS): +0.1% A/A em moeda constante em 2018

- ◆ Brasil: alta de 0,6% → Rodovias (+4,4%), Aeroportos (+1,1%) e Shopping Centers (-10,7%)
- ◆ EUA: alta de 0,9% em moeda constante
- ◆ Caribe: queda de 4,1% em moeda constante

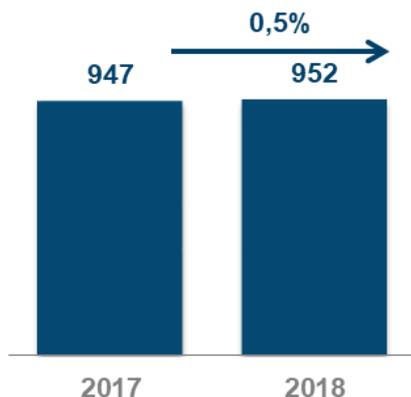
Receita Líquida em 2018

- ◆ Crescimento de 6% nas vendas nas mesmas lojas + desempenho positivo de novas lojas; parcialmente compensados pelo impacto negativo do fechamento de lojas (14 restaurantes)

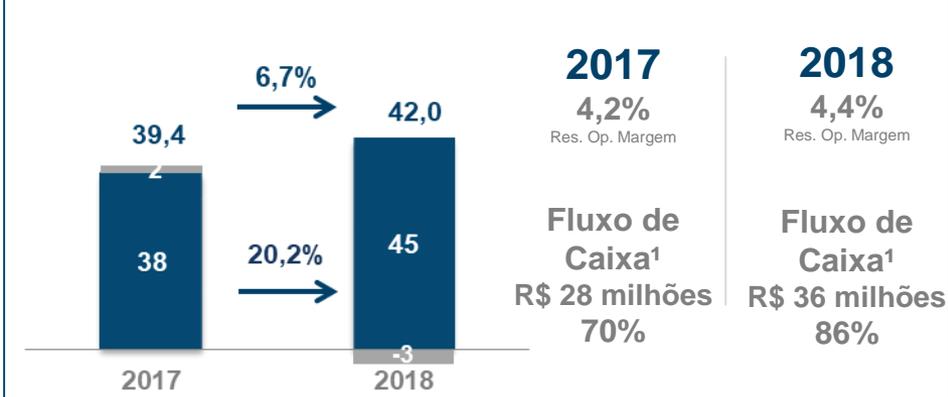
EBITDA Aj.: +13% em 2018 | 0,5p.p. de margem

- ◆ Brasil: +R\$ 2,6 milhões → Rodovias (-R\$ 9,1 milhões), Aeroportos (+R\$ 11,5 milhões), Shopping Centers (+R\$ 7,7 milhões), Gerais e administrativas + Holding (-R\$ 3,2 milhões), "Outros" (-R\$ 5,2 milhões)
 - ◆ **-R\$ 5 milhões:** impacto estimado da greve dos caminhoneiros no 2T18
 - ◆ **-R\$ 4 milhões:** provisão – recebível de Avianca
- ◆ EUA: +R\$ 0,8 milhão
- ◆ Caribe: -R\$ 3,2 milhões

Receita Líquida



Resultado Operacional



Vendas nas Mesmas Lojas (SSS)



+0,6%

Rodovias: +4,4%
Aeroportos: +1,1%
Shopping: -10,7%

- Outras Receitas/Despesas
- Resultados das operações (incluindo gerais e administrativas)

Vendas nas Mesmas Lojas - SSS (2018):

- ◆ Brasil: +0,6% → Rodovias (+4,4%), Aeroportos (+1,1%) e Shoppings (-10,7%)

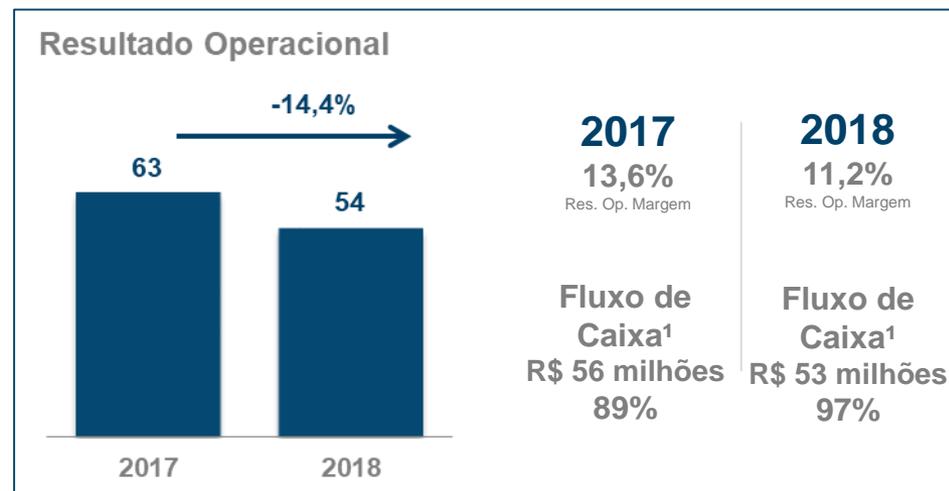
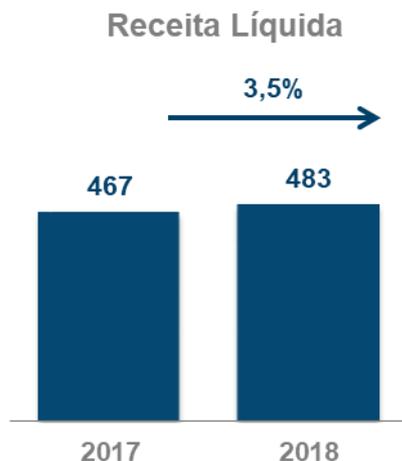
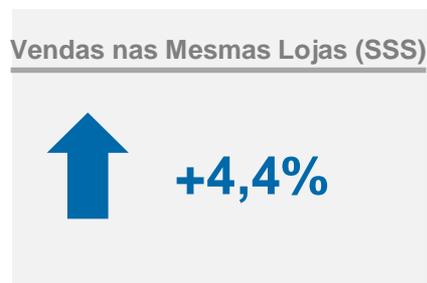
Receita Líquida (2018):

- ◆ Aumento de 0,5% → desempenho positivo de vendas nas mesmas lojas em Rodovias e Aeroportos, parcialmente compensado por:
 - ◆ Fechamento de lojas em Aeroportos;
 - ◆ Desempenho negativo de vendas nas mesmas lojas em Shoppings;
 - ◆ Greve dos caminhoneiros no 2T18

Resultado Operacional (2018): R\$ 42 milhões (+7%A/A) | 4% Margem (+0,3p.p.)

- ◆ Brasil: +R\$ 2,6 milhões A/A → **Resultados das Operações: +R\$ 7,6 milhões (+0,8p.p.)**
 - ◆ Rodovias: -R\$ 9,1 milhões: -R\$ 5 milhões (greve dos caminhoneiros) + -R\$ 9 milhões (recuperação fiscal no 4T17), compensando o desempenho positivo do vendas nas mesmas lojas + melhor performance divisão de postos de combustível
 - ◆ Aeroportos: +R\$ 11,5 milhões: Maior vendas nas mesmas lojas + +R\$ 5 milhões (recuperação de créditos fiscais) + menores custos com pessoal, alimentos, aluguel e vendas
 - ◆ Shopping Centers: +R\$ 7,7 milhões: Menor vendas nas mesmas lojas compensado por R\$ 7 milhões (recuperação de créditos fiscais) + menores custos com alimentos e pessoal e despesas com aluguéis
 - ◆ Gerais e Administrativas+ Holding: -R\$ 2,5 milhões
 - ◆ Outros: -R\$ 5,0 milhões: -R\$ 4 milhões da provisão de recebíveis da Avianca

Brasil – Rodovias: -R\$ 9,1 milhões → -R\$ 5 milhões (greve dos caminhoneiros no 2T18 + -R\$ 9 milhões (recuperação de impostos no 4T17)



Vendas nas Mesmas Lojas – SSS (2018):

- ◆ +4,4%
 - ◆ +0,6% em restaurantes
 - ◆ +8,9% em postos de combustível

Receita Líquida (2018):

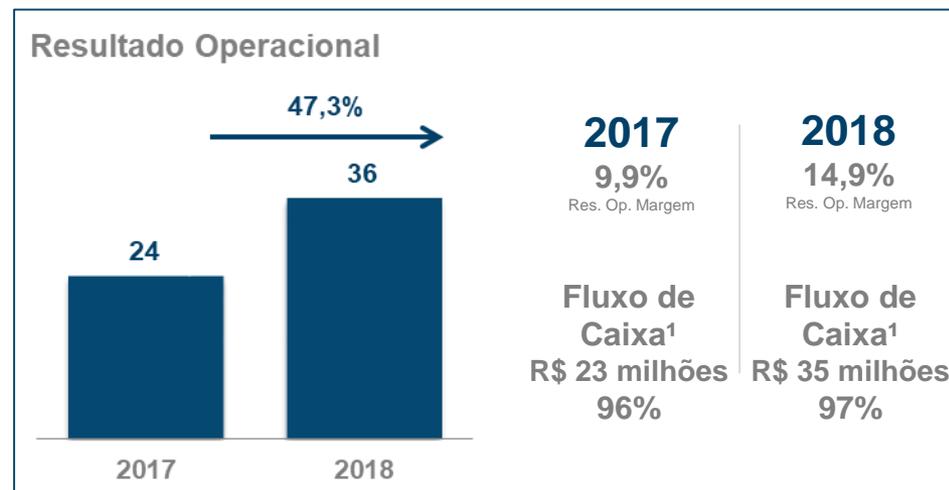
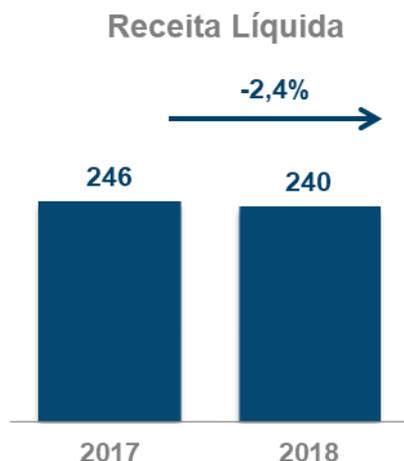
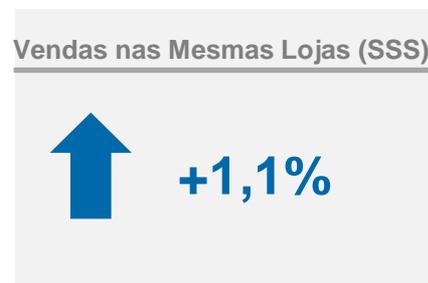
- ◆ Aumento de 3,5% → desempenho positivo de vendas nas mesmas lojas, parcialmente compensado por -R\$ 9 milhões de recuperação fiscal no 4T17

Resultado Operacional (2018): -R\$ 9,1 milhões (-14%) | 11% de margem (-2,3p.p.)

- ◆ Estimativa de R\$ 5 milhões (greve de caminhoneiros no 2T18)
- ◆ R\$ 9 milhões (recuperação de impostos no 4T17)
- ◆ Melhor resultado nos postos de combustível → política de descontos maiores impactando positivamente as vendas e resultando em um aumento de R\$ 3 milhões na margem bruta de combustível
- ◆ Maiores despesas de aluguel, já que o resultado de 2017 foi positivamente afetado por descontos de aluguéis para compensar os investimentos em melhorias feitos pela Companhia, mas que eram de responsabilidade do proprietário

Resultado Operacional - Capex Manutenção/Resultado Op.: 97% em 2018 vs. 89% em 2017

Brasil – Aeroportos: +R\$ 11,5 milhões



Vendas nas Mesmas Lojas – SSS (2018):

- ◆ +1,1%: desempenho positivo da divisão de catering

Receita Líquida (2018):

- ◆ Redução de 2,4% → vendas nas mesmas lojas mais altas (impulsionadas pelo catering), compensadas pela redução de 15 lojas líquidas, principalmente devido às renegociações com o aeroporto de Guarulhos

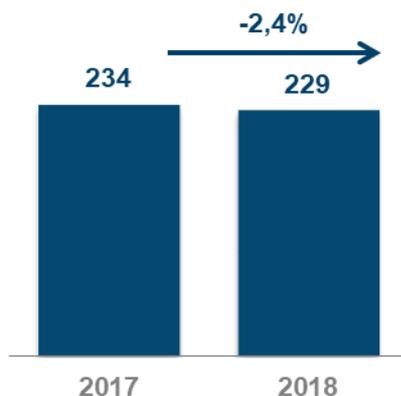
Resultado Operacional (2018): +R\$ 12 milhões (+47%) | Margem de 14,9% (+5,0p.p.)

- ◆ +R\$ 5 milhões em recuperação de créditos fiscais
- ◆ Custo de pessoal: -R\$ 5,7 milhões (+1,6p.p.) – ZBB
- ◆ Custo dos alimentos: -R\$ 8,0 milhões (+2,7p.p.) - maior eficiência
- ◆ Vendas e Operacionais: -R\$1,1 milhão (+0,2p.p.) – ajustes com foco em despesas com mão de obra indireta
- ◆ Despesas de aluguel: -R\$2.8M (+0,8p.p.) - diluição das despesas com o desempenho positivo do catering e renegociação contratual com o aeroporto de Guarulhos

Resultado Operacional - Capex Manutenção/Resultado Op.: 97% em 2018 vs. 96% em 2017

Brasil – Shopping Centers: +R\$ 7,7 milhões

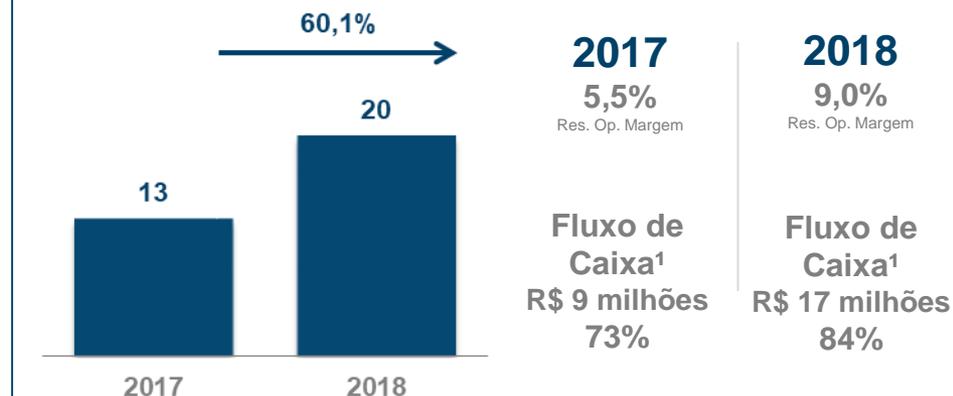
Receita Líquida



Vendas nas Mesmas Lojas (SSS)

-10,7%

Resultado Operacional



Vendas nas Mesmas Lojas – SSS (2018):

- ◆ -10,7%

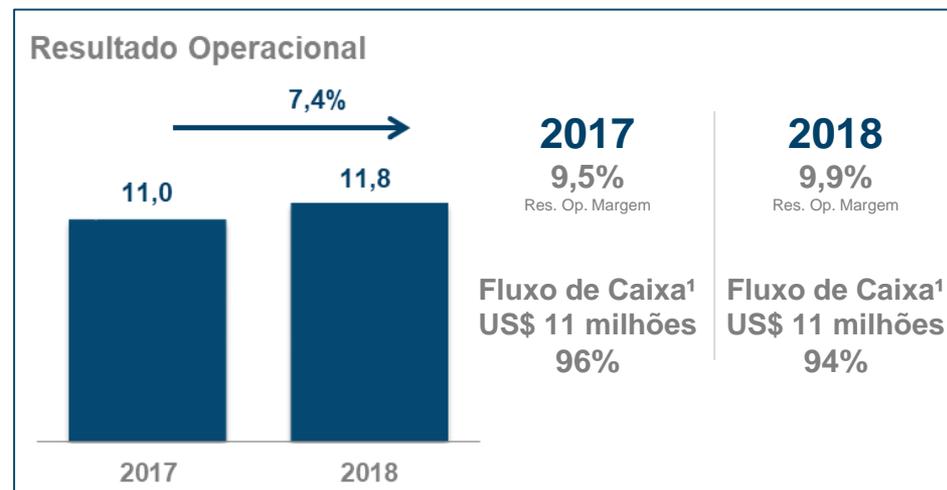
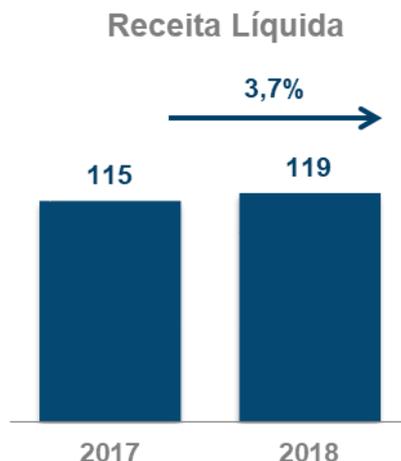
Receita Líquida (2018):

- ◆ Redução de 2,4% → vendas negativas nas mesmas lojas e fechamento líquido de 1 loja, parcialmente compensados pelo desempenho positivo dos novos restaurantes Olive Garden e R\$ 7 milhões em recuperação de créditos fiscais

Resultado Operacional (2018): +R\$ 8 milhões (+60%) | 9,0% de Margem (+3,50p.p.)

- ◆ Recuperação de créditos fiscais: +R\$ 7 milhões
- ◆ Melhoria no custo de pessoal: -R\$ 1,8 milhão (+0p.p.)
- ◆ Melhoria no custo dos alimentos: -R\$ 4,4 milhões (+1,20p.p.)
- ◆ Melhoria no aluguel: -R\$ 2,4 milhões (+0,70p.p.)
- ◆ Melhoria em Vendas e Operacionais: -R\$ 3,4 milhões (+1,20p.p.)
- ◆ Melhoria em outros custos: -R\$ 1,1 milhão (+0,30p.p.) - principalmente serviços públicos
- ◆ Melhoria nas despesas com pré-abertura de lojas: -R\$ 0,3 milhão (+0,10p.p.)

Resultado Operacional - Capex Manutenção/Resultado Op.: 84% em 2018 vs. 73% em 2017



Vendas nas Mesmas Lojas – SSS (2018):

- ◆ +0,9%, refletindo esforços em marketing, engenharia de menu e reformas de lojas, que começaram a gerar resultados positivos desde o 3T18

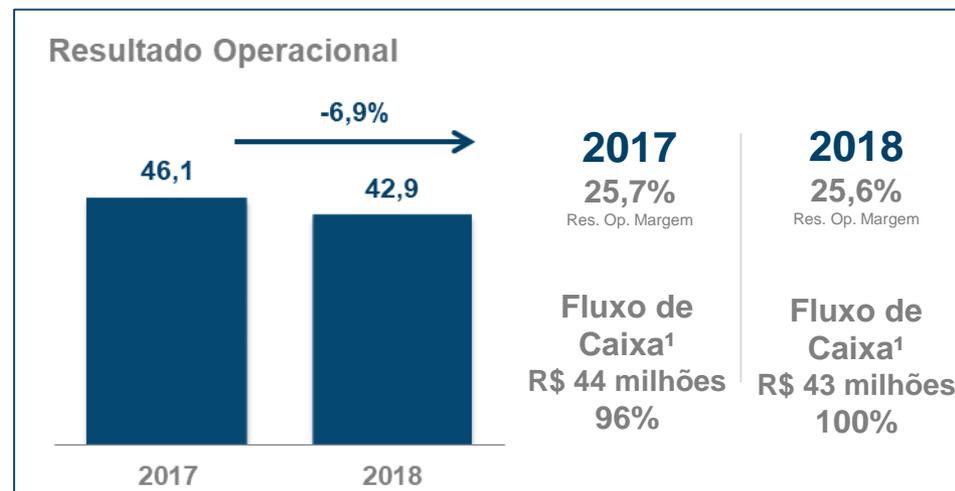
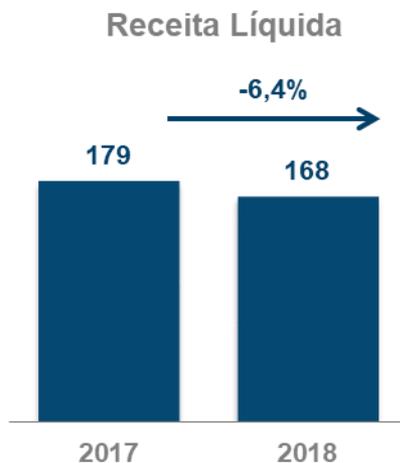
Receita Líquida (2018):

- ◆ Alta de 3,7% → Vendas positivas nas mesmas lojas combinado com abertura de 2 novas lojas

Resultado Operacional (2018): US\$ 11,8 milhões (+7,4%) | 9,6% de Margem (+0,3p.p.)

- ◆ Maiores vendas + maior resultado de equivalência patrimonial + maior eficiência em: i) aluguel (+0,6p.p.); ii) gerais e administrativas (+0,7p.p.); iii) pessoal (+0,2p.p.) e iv) alimentos (+0,1p.p.), parcialmente compensados por:
- ◆ Maiores despesas de vendas e operacionais (+US\$ 2,6 milhões /-1,4p.p.) - principalmente despesas de marketing relacionadas ao aumento dos esforços para reverter a tendência de vendas nas mesmas lojas, despesas legais relacionadas a uma disputa não-recorrente, conforme mencionado no 2T18, e maiores despesas com franquias devido ao aumento de vendas

Resultado Operacional - Capex Manutenção/Resultado Op.: 94% em 2018 vs. 96% em 2017



Vendas nas Mesmas Lojas – SSS (2018):

- ◆ -4,1% em moeda constante: pressão do aeroporto do Panamá: reformas no aeroporto impactaram o fluxo de clientes em nossas lojas

Receita Líquida (2018):

- ◆ Redução de 6,4% → desempenho de vendas nas mesmas lojas mais brando no Panamá + fechamento de lojas, parcialmente compensados pelo desempenho positivo na Colômbia

Resultado Operacional (2018): R\$ 43 milhões (-7%) | 25,6% de margem (-0,1p.p.)

- ◆ Menores vendas = menor diluição de:
 - ◆ Custos de pessoal (-0,8p.p.)
 - ◆ Gerais e administrativos (-0,4p.p.)
- ◆ Mitigados pelo menor custo com alimentos (-R\$ 5,4 milhões /+1,3p.p.)

Destaques do Fluxo de Caixa

- ◆ Caixa impactado principalmente por maiores necessidades de capital de giro, menores impostos pagos e menor Capex de manutenção → 54% Caixa Op./EBITDA, de 55% em 2017
- ◆ Os itens extraordinários referem-se ao provisionamento do plano de compra de ações de ~R\$ 10 milhões , despesas relacionadas à fusão que não se concretizou de ~R\$ 7 milhões (principalmente serviços de consultoria), despesas relacionadas à renegociação do contrato com o aeroporto de Guarulhos, fechamento de lojas de R\$ 3 milhões e a R\$ 5 milhões em despesas com provisão relacionada ao fechamento da cozinha Jurubatuba (projeto de integração das cozinhas centrais) que irá ocorrer em 2019.

Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)	4T18	4T17	Var. (%)	2018	2017	Var. (%)
EBITDA Ajustado	20,1	11,9	68,0%	136,1	120,8	12,7%
Itens Especiais	(10,4)	(7,0)		(25,0)	(10,2)	
(+/-) Capital de Giro e outros itens não caixa	10,6	10,4		(19,4)	(16,1)	
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	20,2	15,3	32,4%	91,7	94,4	-2,9%
(-) Impostos Pagos	(0,9)	(2,4)		(3,7)	(12,7)	
(-) Capex Manutenção	(3,5)	(7,9)		(14,3)	(15,7)	
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	15,9	5,1	214,3%	73,7	66,0	11,7%
Caixa Líquido Operacional/EBITDA Ajustado	79,3%	42,4%	36,9 p.p.	54,1%	54,6%	-0,5 p.p.

Destaques do Fluxo de Caixa

- ◆ Atividades de financiamento: R\$ 71,6 milhões que incluem: empréstimo ponte de R\$ 150 milhões, pagamento de dívida de R\$ 44 milhões e R\$ 32 milhões referente ao programa de recompra de ações
- ◆ Impacto positivo da variação cambial no caixa equivalente a R\$ 10 milhões e dividendos recebidos de R\$ 13,5 milhões

Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)	4T18	4T17	2018	2017
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	15,9	5,1	73,7	66,0
(-) Juros Pagos	(3,9)	(9,0)	(11,6)	(11,9)
(-) Capex de Expansão	(17,7)	(19,5)	(65,1)	(50,1)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(1,7)	(2,6)	(7,0)	(7,3)
(+ / -) Atividades de Financiamento	126,8	76,6	71,6	(10,7)
(+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial	(4,6)	2,9	23,5	7,5
Variação Líquida de Caixa no Período	114,9	53,6	85,0	(6,5)

Conclusão: da Reversão ao Crescimento

MELHORIA DE MARGEM (BRASIL)

Através da Redução de Custos

➤ Margem no Brasil

2016: **2,3%**

2018: **5,4%¹**

➤ Iniciativas

- ✓ Integração das Cozinhas Centrais
- ✓ Cozinha Inteligente
- ✓ S&OP + Custo Teórico vs. Real
- ✓ Integração de Desenvolvimento de Produtos
- ✓ Sourcing Estratégico

Objetivo: 10%

MELHORIA DE VENDAS NAS MESMAS LOJAS

Margem Alta com Vendas Altas

➤ Jan/17

Vendas nas Mesmas Lojas (SSS): Todas as regiões negativas, exceto o Caribe

➤ Vendas nas Mesmas Lojas (SSS) em 2018: **+4,6%**

- ✓ **US: +12%** (1% em US\$)
- ✓ **BR Rodovias: +4%**
- ✓ **BR Aeroportos: +1%**
- ✓ **BR Shoppings: -11%** (apenas 6% da IMC²)
- ✓ **Caribe: +8%** (-4% moeda cons., +25% de margem)

➤ Esforços Contínuos para Melhoria das Vendas Através de:

- ✓ Produto
- ✓ Serviço
- ✓ Infraestrutura
- ✓ Ambiente
- ✓ Capacidade de Assentos

EXPANSÃO SELETIVA

Baixo Risco com Impacto Relevante

➤ Bons Retornos:

- ✓ Menos de **2** anos de retorno agregado nas últimas lojas abertas
- **Grande potencial de expansão:**
- ✓ **70+** locais de prioridade alta para Margaritaville/Landshark
- ✓ **1k+** locais mapeados/ranqueados para Frango Assado

➤ Plano de Crescimento

- ✓ **3-4** novos Margaritaville-Landshark/ano
 - ✓ Branson, MI (Inaugurou em Fev/19)
 - ✓ Assinados:
 - i) LS - San Antonio, TX;
 - ii) LS - Baltimore, MD;
 - iii) LS - Miami, FL;
 - iv) MV + LS - NYC
- ✓ **3-4** novos Frango Assado/ano
 - ✓ Consultoria contratada
 - ✓ 8 locais em negociação

¹ Ajustado pela greve dos caminhoneiros: R\$ 5 milhões + Avianca (R\$ 4 milhões); Não-ajustado: 4,4%

² Participação no EBITDA

CEO

Newton Maia Alves

CFO

Maristela Nascimento

Diretor de RI

Vitor Pini

Analista de RI

Danielle Hernandez

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



ANEXO

- Diminuição de 14 lojas vs. 2017, das quais: 16 estavam no Brasil (-15 em Aeroportos e -1 em Shopping Centers) e 2 aberturas nos EUA.
- Processo analítico rigoroso de abertura de novas lojas para garantir crescimento sustentável

NÚMERO DE LOJAS (final do período)	4T18	4T17	Vs. 4T17	
			Var. (%)	Var. (#)
Brasil	158	174	-9,2%	-16
<i>Aeroportos</i>	<i>37</i>	<i>52</i>	<i>-28,8%</i>	<i>-15</i>
<i>Rodovias</i>	<i>25</i>	<i>25</i>	<i>0,0%</i>	<i>0</i>
<i>Shopping Malls</i>	<i>96</i>	<i>97</i>	<i>-1,0%</i>	<i>-1</i>
Estados Unidos	22	20	10,0%	2
Caribe	45	45	0,0%	0
Total Número de Lojas	225	239	-5,9%	-14

Visão Geral da Estratégia por Marcas

Investir e Crescer



Foco da IMC

Manter



Sem impacto relevante



Monitor performance



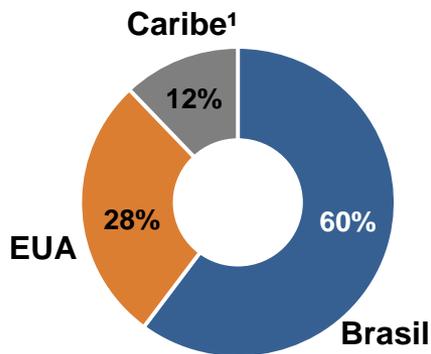
Melhorar o desempenho através da implementação da:

Integração das Cozinhas Centrais

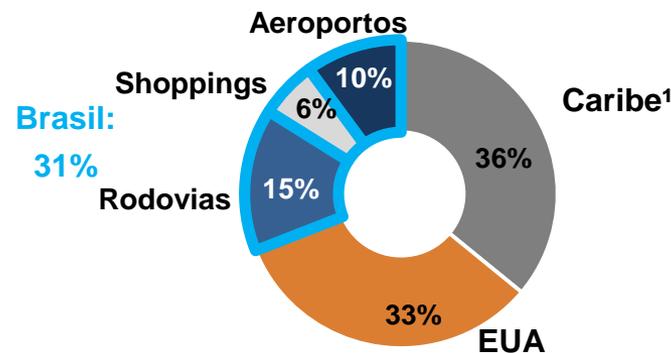
+

Cozinha Inteligente

Receita – 2018



EBITDA – 2018



¹ Caribe é composto por Colômbia e Panamá

Projetos de Expansão nos EUA

CRITÉRIOS



Local deve ser único, memorável, relevante para o mercado e excelente para compartilhamento nas mídias sociais



Cidade	Ponto
NYC	Times Square
Phoenix	Grand Canyon
San Francisco	Fisherman's Wharf
San Diego	Gaslamp District
Austin	Centro
Houston	Centro
Oahu	Waikiki Beach
Washington	National Mall
Pittsburg	Centro
Detroit	Centro
New Orleans	Bourbon Street
Palm Springs	Hot Springs
Cape Cod	Centro
Atlanta	Centennial Park
Charlotte	Centro
Boston	Faneuil Hall
Fort Lauderdale	Centro
Dallas/Fortworth	AT&T Stadium
Monterrey	Beach
Denver	Centro



Cidade	Ponto	Cidade	Ponto
Jacksonville	Jacksonville Beach	Detroit	Centro
Boston	Faneuil Hall	New Orleans	Bourbon Street
Atlanta	Centennial Park	Palm Springs	Hot Springs
Las Vegas	The Strip	Cape Cod	Centro
NYC	Times Square	Charlotte	Centro
Nashville	Broadway	Fort Lauderdale	Centro
Pigeon Forge	Great Smoky Mountains	Dallas/Fortworth	AT&T Stadium
Panama City Beach	Pier Park	Monterrey	Beach
San Antonio	Riverwalk	Denver	Centro
Destin	Harborwalk Village	Savannah	Historic District
Cleveland	The Flats	Indianapolis	Centro
Key West	Duval Street	Salt Lake City	Temple Square
Chicago	Navy Pier	Richmond	Amusement Parks
Montville	Mohegan Sun	Seattle	Pike Place Market
Miami	Bayside (& Area)	Scottsdale	Centro
Minneapolis	Mall of America	Branson	Branson Landing
Niagara Falls	Niagara Falls	Virginia Beach	Centro
Phoenix	Grand Canyon	Daytona Beach	Ocean Walk
San Francisco	Fisherman's Wharf	Philadelphia	Reading Terminal Market
San Diego	Gaslamp District	Poconos	Delaware Gap/Poconos
Austin	Centro	Memphis	Graceland
Houston	Centro	Baltimore	Inner Harbor
Oahu	Waikiki Beach	Charleston	Centro
Washington	National Mall	Williamsburg	Colonial
Pittsburg	Centro	Melbourne	Beach

*Critério com peso maior na priorização final

Investimento para Expansão

Meta: 2-3 novas lojas por ano

Capex necessário para abrir novas lojas



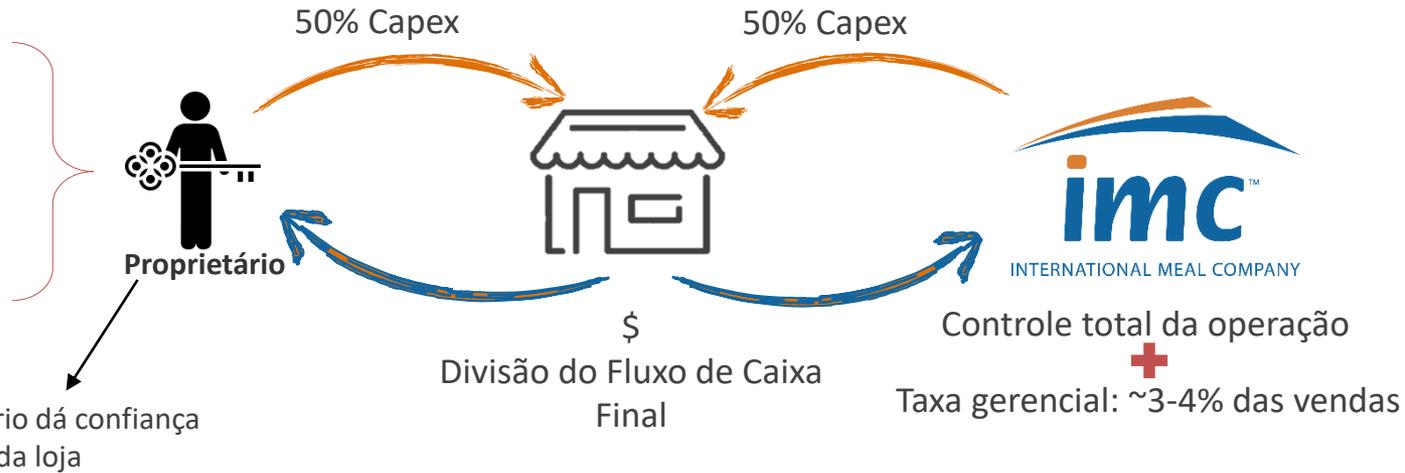
~US\$ 5M/loja



~US\$ 3M/loja



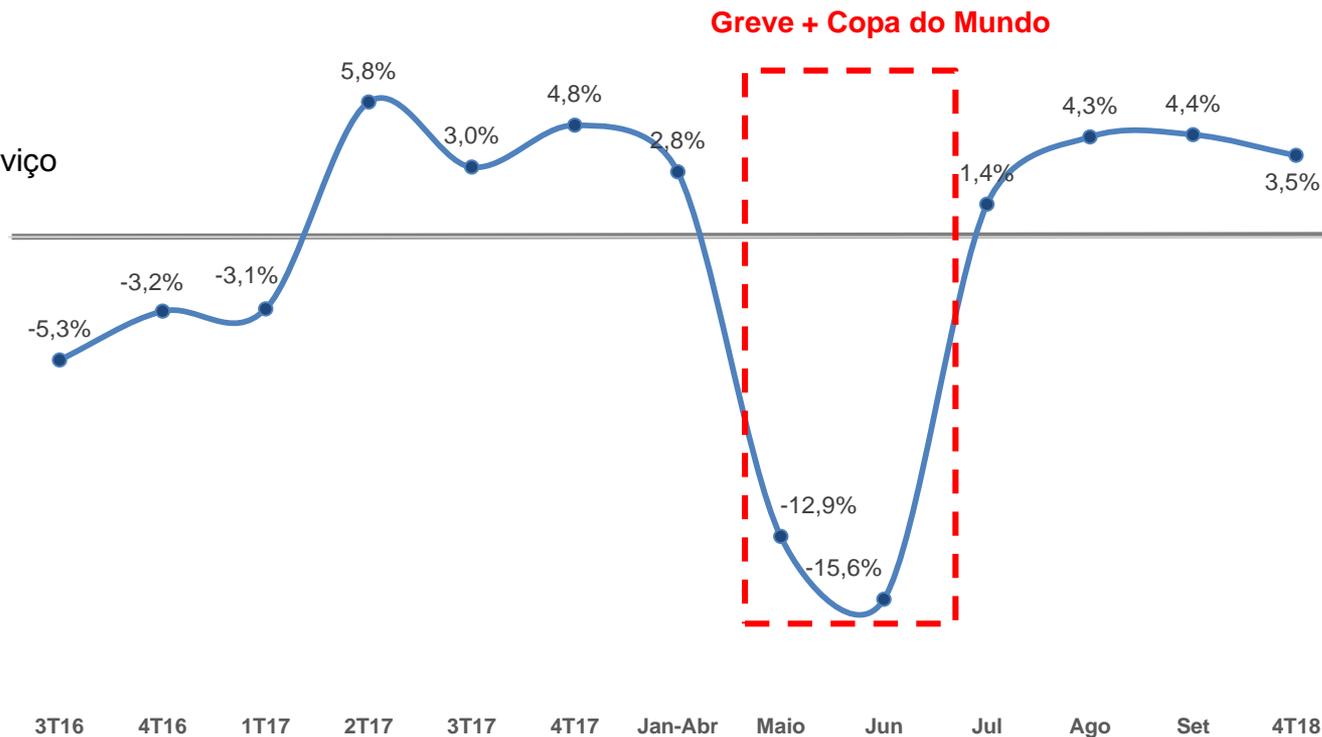
Acordos de Co-Investimento



Iniciativas

- ◆ Inovação de Produtos
- ◆ Melhora na qualidade do serviço
- ◆ Reformas
- ◆ Aumento de capacidade
- ◆ Investimentos em marketing
 - ◆ Campanhas sazonais
 - ◆ Outdoors
 - ◆ Waze

Vendas nas Mesmas Lojas de Restaurantes nas Rodovias



Objetivo: Mapear e ranquear os +1.1 mil postos de combustível localizados nas rodovias de SP para o Projeto de Expansão do Frango Assado



Mapeamento e qualificação dos postos de combustível



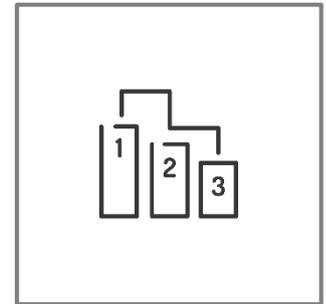
Levantamento do **fluxo** e **organização do viário**



Cálculo para **qualificação do fluxo** rodoviário

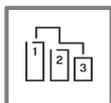


Métrica de comparação entre o fluxo e postos



Ranking de postos

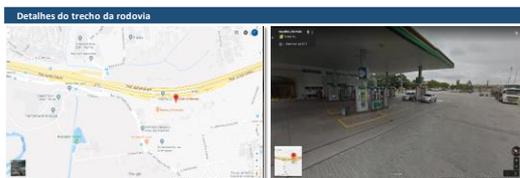
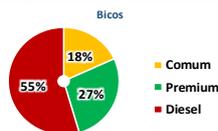
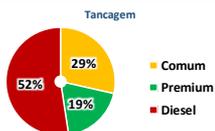
Frango Assado – Potencial de Expansão: Análise de Mercado



Ranking de postos

#1

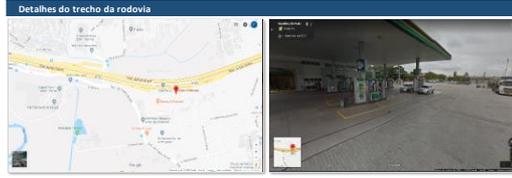
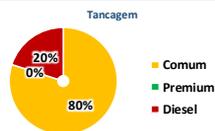
FRANGO ASSADO Top 100 Postos de Combustíveis		
Selecionar por: Ranking 1		
Detalhes do Posto de Combustível		
Ranking	Nome do posto	
1		
Estado	Município	Endereço
SP	Guarulhos	
Concorrente instalado no Posto	Sentido da Via	Bandeira do Posto
Outro Concorrente	Interior	Br
Perfil do Posto		
Passaio		
Tamanho da Edificação m ²	Tamanho do Complexo m ²	
3.347	26.053	



Detalhes do trecho da rodovia	
Concorrente mais próximo	Distância (m)
Rodoposto Guararema Ltda	37.403
Frango Assado mais próximo	Distância (m)
Não se aplica	Não se aplica
Número de Faixas	Relevo
3	Plano
Fluxo de Veículos	
Faixa de Fluxo	Volume Diário Médio
Muito alto	109.628

#981

FRANGO ASSADO Top 100 Postos de Combustíveis		
Selecionar por: Ranking 981		
Detalhes do Posto de Combustível		
Ranking	Nome do posto	
981		
Estado	Município	Endereço
SP	Araçatuba	
Concorrente instalado no Posto	Sentido da Via	Bandeira do Posto
Não possui estabelecimento de serviços	Não se aplica	Bandeira Branca
Perfil do Posto		
Caminhão		
Tamanho da Edificação m ²	Tamanho do Complexo m ²	
0	422	



Detalhes do trecho da rodovia	
Concorrente mais próximo	Distância (m)
Não se aplica	Não se aplica
Frango Assado mais próximo	Distância (m)
Não se aplica	Não se aplica
Número de Faixas	Relevo
2	Plano
Fluxo de Veículos	
Faixa de Fluxo	Volume Diário Médio
Sem projeção	Sem projeção

Oportunidade de Crescimento do tipo "Brownfield"

- ◆ Mercado: 1.040+ Postos de combustível nas rodovias de SP
- ◆ 10-20 Restaurantes Potenciais
- ◆ Dados financeiros de Unidade por ano:
 - ◆ Vendas: R\$18M
 - ◆ Margem de contribuição: R\$2,4M
 - ◆ Capex: R\$10M
 - ◆ Retorno em 4 anos

Iniciativas-Chave para Melhoria da Margem

Alavanca

Cozinha Inteligente

Detalhes

- ▶ Produtos pré-preparados, restaurantes abastecidos por: Cozinhas Centrais e Fornecedores
- ▶ Novos equipamentos nos restaurantes
- ▶ Menor dependência do trabalho manual

Impacto Esperado

- ▶ Maior qualidade e consistência
- ▶ Maior produtividade
- ▶ Melhor serviço
- ▶ Menor custo de pessoal
- ▶ Menor desperdício (custo dos alimentos)

Integração das Cozinhas Centrais

- ▶ Decisão de fazer ou comprar focada em qualidade e eficiência
- ▶ Simplificação da equipe

- ▶ Produção reduzida nos restaurantes
- ▶ Maior escala e eficiência
- ▶ Racionalização do custo de pessoal (cozinhas centrais e restaurantes)

S&OP + Custo Teórico vs. Custo Real dos alimentos

- ▶ “Push vs. Pull” - planejamento centralizado
- ▶ Controles otimizados

- ▶ Menor custo dos alimentos
- ▶ Menor desperdício
- ▶ Estoques mais baixos
- ▶ Estoques otimizados

Integração de Desenvolvimento de Produtos

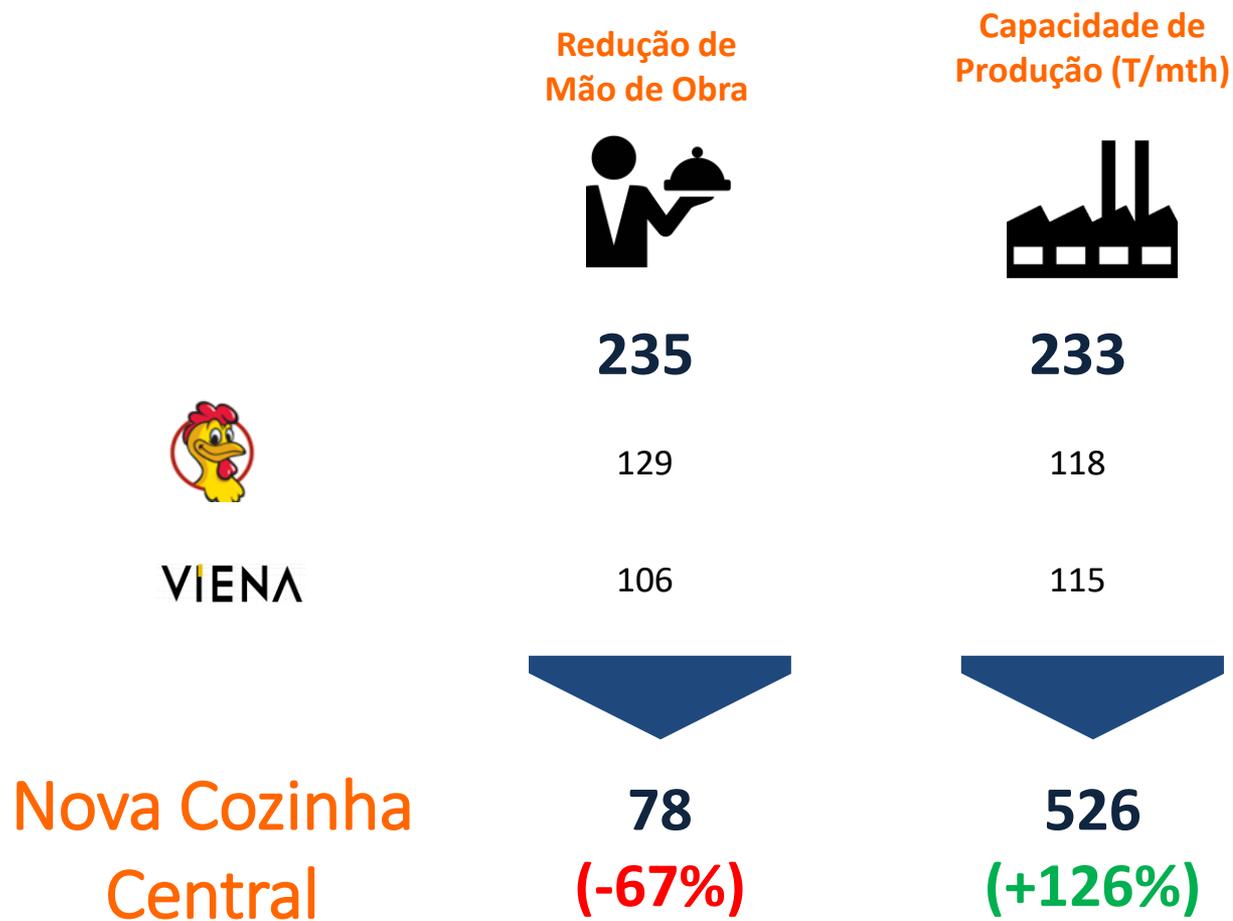
- ▶ Revisão e unificação de receitas
- ▶ Simplificação da equipe

- ▶ Menores SKUs (insumos e produtos finais)
- ▶ Maior escala e eficiência
- ▶ 2 a 3 marcas por ingrediente

Sourcing Estratégico

- ▶ Revisão abrangente de fornecedores
- ▶ Re-licitação de contratos
- ▶ Otimização de SKUs

- ▶ Menor custo de compra por produto
- ▶ Termos de contrato aprimorados (condições de pagamento)



Vendas nas Mesmas Lojas (SSS) – 4T18

Brasil



+2,3%

Rodovias: +9,0%
Aeroportos: -8,1%
Shopping : -5,1%

EUA



+16,5%

(R\$)

+1,6%

(Moeda Constante)

Caribe



+8,9%

(R\$)

-4,4%

(Moeda Constante)

Total



+6,3%

(R\$)

+1,3%

(Moeda Constante)

(em milhões de R\$)	4T18	% AV	4T17	% AV	% AH	4T18 ³	% AV ³	% AH ³	2018	% AV	2017	% AV	% AH	2018 ³	% AH ³
Receita Líquida	376,2	100,0%	366,9	100,0%	2,5%	358,5	100,0%	-2,3%	1.582,1	100,0%	1.494,5	100,0%	5,9%	1.501,4	0,5%
Restaurantes e Outros	312,2	83,0%	311,8	85,0%	0,1%	294,5	82,1%	-5,6%	1.346,3	85,1%	1.284,5	86,0%	4,8%	1.265,6	-1,5%
Postos de Combustível	64,1	17,0%	55,1	15,0%	16,2%	64,1	17,9%	16,2%	235,8	14,9%	210,0	14,0%	12,3%	235,8	12,3%
Brasil	247,3	65,7%	253,9	69,2%	-2,6%	247,3	69,0%	-2,6%	952,0	60,2%	947,2	63,4%	0,5%	952,0	0,5%
EUA	80,2	21,3%	67,9	18,5%	18,1%	68,5	19,1%	0,8%	439,0	27,7%	368,1	24,6%	19,3%	381,6	3,7%
Caribe	48,7	12,9%	45,1	12,3%	7,9%	42,7	11,9%	-5,3%	191,1	12,1%	179,3	12,0%	6,6%	167,8	-6,4%
Custo de Vendas e Serviços	(264,7)	-70,3%	(252,8)	-68,9%	4,7%	(254,2)	-70,9%	0,5%	(1.073,0)	-67,8%	(1.028,9)	-68,8%	4,3%	(1.028,3)	-0,1%
Mão de Obra Direta	(97,9)	-26,0%	(93,0)	-25,3%	5,3%	(92,8)	-25,9%	-0,3%	(404,8)	-25,6%	(388,5)	-26,0%	4,2%	(383,6)	-1,3%
Refeição	(82,2)	-21,8%	(83,6)	-22,8%	-1,6%	(78,4)	-21,9%	-6,2%	(339,3)	-21,4%	(338,8)	-22,7%	0,1%	(322,0)	-5,0%
Outros	(20,3)	-5,4%	(19,4)	-5,3%	4,7%	(19,5)	-5,4%	0,3%	(85,0)	-5,4%	(79,5)	-5,3%	6,9%	(81,2)	2,1%
Combustível e Acessórios de Veículos	(52,0)	-13,8%	(45,0)	-12,3%	15,3%	(52,0)	-14,5%	15,3%	(194,0)	-12,3%	(171,1)	-11,4%	13,4%	(194,0)	13,4%
Depreciação e Amortização	(12,2)	-3,3%	(11,8)	-3,2%	3,8%	(11,6)	-3,2%	-1,7%	(49,9)	-3,2%	(51,0)	-3,4%	-2,2%	(47,5)	-6,9%
Lucro Bruto	111,6	29,7%	114,1	31,1%	-2,2%	104,4	29,1%	-8,5%	509,1	32,2%	465,6	31,2%	9,3%	473,1	1,6%
Margem Bruta (%)	29,7%		31,1%		-1,4p.p.	29,1%		-2p.p.	32,2%		31,2%		1p.p.	31,5%	
Despesas Operacionais	(111,2)	-29,6%	(121,2)	-33,0%	-8,3%	(105,2)	-29,3%	-13,3%	(452,9)	-28,6%	(426,5)	-28,5%	6,2%	(426,1)	-0,1%
Vendas e Operacionais	(44,3)	-11,8%	(39,5)	-10,8%	12,4%	(40,6)	-11,3%	2,9%	(182,9)	-11,6%	(167,4)	-11,2%	9,3%	(167,7)	0,2%
Aluguéis de Lojas	(34,8)	-9,2%	(34,1)	-9,3%	2,0%	(32,8)	-9,1%	-3,8%	(152,0)	-9,6%	(147,0)	-9,8%	3,4%	(143,4)	-2,4%
Pré-Aberturas de Lojas	(1,1)	-0,3%	(2,6)	-0,7%	-58,5%	(1,1)	-0,3%	-58,7%	(5,8)	-0,4%	(5,0)	-0,3%	15,4%	(5,7)	14,9%
Depreciação e Amortização	(6,9)	-1,8%	(6,8)	-1,8%	1,5%	(6,6)	-1,8%	-2,7%	(27,7)	-1,8%	(28,7)	-1,9%	-3,5%	(26,6)	-7,3%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,6)	-0,2%	(0,5)	-0,1%	17,1%	(0,5)	-0,1%	0,0%	(2,3)	-0,1%	(2,0)	-0,1%	14,2%	(2,0)	0,0%
Equivalência Patrimonial	1,7	0,4%	1,3	0,3%	31,3%	1,4	0,4%	11,9%	9,1	0,6%	6,9	0,5%	32,0%	8,1	17,5%
Outras receitas (despesas)	0,4	0,1%	(12,3)	-3,4%	-103,0%	(0,1)	0,0%	-99,2%	0,7	0,0%	5,5	0,4%	-86,7%	0,3	-94,8%
Gerais e Administrativas	(23,3)	-6,2%	(23,1)	-6,3%	1,1%	(22,7)	-6,3%	-1,5%	(83,9)	-5,3%	(77,3)	-5,2%	8,5%	(81,1)	4,8%
Corporativas (Holding) ²	(2,3)	-0,6%	(3,7)	-1,0%	-37,9%	(2,2)	-0,6%	-40,6%	(8,2)	-0,5%	(11,6)	-0,8%	-29,5%	(7,9)	-31,8%
Itens Especiais - Baixa de Ativos	(6,0)	-1,6%	0,0	0,0%	-	(6,0)	-1,7%	-	(6,0)	-0,4%	0,0	0,0%	0,0%	(6,0)	0,0%
Itens Especiais - Outros	(10,4)		(7,0)		48,0%	(10,0)		41,8%	(25,0)		(10,2)		144,5%	(24,9)	143,8%
EBIT	(16,1)	-4,3%	(14,2)	-3,9%	13,6%	(16,8)	-4,7%	18,6%	25,2	1,6%	28,8	1,9%	-12,7%	16,1	-44,1%
(+) D&A e Baixa de Ativos	25,7	6,8%	19,1	5,2%	35,0%	24,7	6,9%	29,6%	85,9	5,4%	81,7	5,5%	5,2%	82,2	0,5%
EBITDA	9,6	2,6%	4,9	1,3%	96,8%	7,9	2,2%	61,4%	111,1	7,0%	110,5	7,4%	0,5%	98,3	-11,1%
Margem EBITDA (%)	2,6%		1,3%		1,2p.p.	2,2%		0,9p.p.	7,0%		7,4%		-0,4p.p.	6,5%	
(+) Itens Especiais - Outros	10,4	2,8%	7,0	1,9%	-	10,0	2,8%	-	25,0	1,6%	10,2	0,7%	144,5%	24,9	143,8%
EBITDA Ajustado¹	20,1	5,3%	11,9	3,3%	68,0%	17,9	5,0%	49,8%	136,1	8,6%	120,8	8,1%	12,7%	123,2	2,0%
Margem EBITDA Ajustada (%)	5,3%		3,3%		2,1p.p.	5,0%		1,7p.p.	8,6%		8,1%		0,5p.p.	8,2%	

(em milhões de R\$)

	4T18	% AV	4T17	% AV	% AH	2018	% AV	2017	% AV	% AH
Receita Líquida	247,3	100,0%	253,9	100,0%	-2,6%	952,0	100,0%	947,2	100,0%	0,5%
Restaurantes e Outros	183,3	74,1%	198,7	78,3%	-7,8%	716,2	75,2%	737,2	77,8%	-2,8%
Postos de Combustível	64,1	25,9%	55,1	21,7%	16,2%	235,8	24,8%	210,0	22,2%	12,3%
Custo de Vendas e Serviços	(188,2)	-76,1%	(185,5)	-73,1%	1,5%	(719,4)	-75,6%	(718,2)	-75,8%	0,2%
Mão de Obra Direta	(60,5)	-24,5%	(61,0)	-24,0%	-0,7%	(236,0)	-24,8%	(243,5)	-25,7%	-3,1%
Refeição	(53,6)	-21,7%	(57,5)	-22,7%	-6,9%	(203,5)	-21,4%	(217,2)	-22,9%	-6,3%
Outros	(14,3)	-5,8%	(14,3)	-5,6%	0,2%	(55,4)	-5,8%	(54,8)	-5,8%	1,1%
Combustível e Acessórios de Veículos	(52,0)	-21,0%	(45,0)	-17,7%	15,3%	(194,0)	-20,4%	(171,1)	-18,1%	13,4%
Depreciação e Amortização	(7,8)	-3,1%	(7,7)	-3,0%	1,5%	(30,6)	-3,2%	(31,8)	-3,4%	-3,6%
Lucro Bruto	59,1	23,9%	68,4	26,9%	-13,5%	232,7	24,4%	228,9	24,2%	1,6%
Despesas Operacionais¹	(67,2)	-27,2%	(78,6)	-31,0%	-14,5%	(239,7)	-25,2%	(240,9)	-25,4%	-0,5%
Vendas e Operacionais	(17,8)	-7,2%	(16,7)	-6,6%	6,5%	(63,1)	-6,6%	(68,7)	-7,3%	-8,1%
Aluguéis de Lojas	(21,0)	-8,5%	(22,0)	-8,7%	-4,5%	(85,1)	-8,9%	(87,0)	-9,2%	-2,2%
Pré-Aberturas de Lojas	(1,0)	-0,4%	(2,8)	-1,1%	-63,1%	(4,4)	-0,5%	(4,4)	-0,5%	0,1%
Depreciação e Amortização	(4,6)	-1,9%	(4,6)	-1,8%	1,0%	(18,5)	-1,9%	(19,7)	-2,1%	-6,1%
Outras receitas (despesas) ²	(2,7)	-1,1%	(13,7)	-5,4%	-80,0%	(3,2)	-0,3%	1,8	0,2%	-274,5%
Gerais e Administrativas ²	(17,8)	-7,2%	(15,2)	-6,0%	16,7%	(57,2)	-6,0%	(51,3)	-5,4%	11,4%
Despesas Corporativas ²	(2,3)	-0,9%	(3,7)	-1,5%	-37,9%	(8,2)	-0,9%	(11,6)	-1,2%	-29,5%
(+) Deprec. e Amortização	12,4	5,0%	12,2	4,8%	1,3%	49,1	5,2%	51,4	5,4%	-4,5%
Resultado Operacional	4,3	1,7%	2,0	0,8%	118,9%	42,0	4,4%	39,4	4,2%	6,7%
Capex Expansão	10,0	4,0%	3,8	1,5%	160,2%	43,5	4,6%	16,6	1,8%	161,7%
Capex Manutenção	1,2	0,5%	6,4	2,5%	-82,0%	6,0	0,6%	11,7	1,2%	-48,7%
Total Capex	11,2	4,5%	10,3	4,0%	8,8%	49,5	5,2%	28,3	3,0%	74,6%
Res. Operacional - Capex Manut.³	3,2	73,3%	(4,4)	-224,8%	298,1%	36,0	85,7%	27,7	70,2%	15,4%

(em milhões de R\$)	4T18	% AV	4T17	% AV	% AH	2018	% AV	2017	% AV	% AH
Receita Líquida	133,0	100,0%	131,4	100,0%	1,2%	483,4	100,0%	467,2	100,0%	3,5%
Restaurantes e Outros	69,0	51,8%	76,3	58,1%	-9,6%	247,6	51,2%	257,2	55,1%	-3,7%
Postos de Combustível	64,1	48,2%	55,1	41,9%	16,2%	235,8	48,8%	210,0	44,9%	12,3%
Custo de Vendas e Serviços	(107,1)	-80,5%	(100,0)	-76,1%	7,1%	(399,7)	-82,7%	(376,8)	-80,6%	6,1%
Mão de Obra Direta	(23,9)	-18,0%	(23,7)	-18,0%	0,9%	(91,7)	-19,0%	(91,7)	-19,6%	0,0%
Refeição	(21,7)	-16,3%	(22,1)	-16,8%	-1,9%	(78,3)	-16,2%	(79,6)	-17,0%	-1,6%
Outros	(6,2)	-4,7%	(6,0)	-4,5%	4,1%	(23,1)	-4,8%	(21,8)	-4,7%	6,0%
Combustível e Acessórios de Veículos	(52,0)	-39,0%	(45,0)	-34,3%	15,3%	(194,0)	-40,1%	(171,1)	-36,6%	13,4%
Depreciação e Amortização	(3,3)	-2,5%	(3,1)	-2,4%	4,7%	(12,7)	-2,6%	(12,6)	-2,7%	0,7%
Lucro Bruto	26,0	19,5%	31,4	23,9%	-17,4%	83,7	17,3%	90,4	19,4%	-7,4%
Despesas Operacionais¹	(12,4)	-9,3%	(11,1)	-8,4%	11,7%	(45,2)	-9,3%	(42,9)	-9,2%	5,4%
Vendas e Operacionais	(5,9)	-4,4%	(5,7)	-4,4%	1,9%	(22,3)	-4,6%	(23,4)	-5,0%	-4,9%
Aluguéis de Lojas	(5,4)	-4,0%	(4,6)	-3,5%	17,2%	(19,1)	-4,0%	(15,8)	-3,4%	20,9%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,4)	-0,3%	0,0	0,0%	0,0%	(0,6)	-0,1%	(0,3)	-0,1%	106,8%
Depreciação e Amortização	(0,8)	-0,6%	(0,8)	-0,6%	0,2%	(3,1)	-0,6%	(3,3)	-0,7%	-5,8%
(+ Deprec. e Amortização)	4,1	3,1%	3,9	3,0%	3,8%	15,8	3,3%	15,9	3,4%	-0,7%
Resultado Operacional	17,6	13,2%	24,2	18,4%	-27,3%	54,4	11,2%	63,5	13,6%	-14,4%
Capex Expansão	2,4	1,8%	2,8	2,2%	-15,8%	17,4	3,6%	7,1	1,5%	144,6%
Capex Manutenção	0,2	0,1%	4,7	3,6%	-96,2%	1,4	0,3%	7,2	1,5%	-80,0%
Total Capex	2,6	1,9%	7,5	5,7%	-65,8%	18,8	3,9%	14,3	3,1%	31,2%
Res. Operacional - Capex Manut.²	17,4	99,0%	19,6	80,7%	18,3%	52,9	97,3%	56,3	88,6%	8,7%

(em milhões de R\$)	4T18	% AV	4T17	% AV	% AH	2018	% AV	2017	% AV	% AH
Receita Líquida	53,6	100,0%	65,3	100,0%	-17,9%	239,8	100,0%	245,6	100,0%	-2,4%
Restaurantes e Outros	53,6	100,0%	65,3	100,0%	-17,9%	239,8	100,0%	245,6	100,0%	-2,4%
Custo de Vendas e Serviços	(36,4)	-67,8%	(44,3)	-67,8%	-17,8%	(156,6)	-65,3%	(171,0)	-69,6%	-8,4%
Mão de Obra Direta	(17,8)	-33,2%	(20,5)	-31,5%	-13,4%	(75,0)	-31,3%	(80,7)	-32,9%	-7,1%
Refeição	(13,3)	-24,9%	(18,1)	-27,7%	-26,2%	(59,4)	-24,8%	(67,4)	-27,4%	-11,9%
Outros	(3,4)	-6,4%	(3,5)	-5,4%	-3,3%	(14,3)	-6,0%	(13,8)	-5,6%	3,1%
Depreciação e Amortização	(1,8)	-3,4%	(2,1)	-3,3%	-13,9%	(8,0)	-3,3%	(9,1)	-3,7%	-11,8%
Lucro Bruto	17,3	32,2%	21,0	32,2%	-17,9%	83,2	34,7%	74,6	30,4%	11,5%
Despesas Operacionais¹	(18,8)	-35,1%	(17,8)	-27,3%	5,6%	(69,1)	-28,8%	(73,8)	-30,0%	-6,3%
Vendas e Operacionais	(8,3)	-15,5%	(5,4)	-8,3%	52,8%	(22,2)	-9,3%	(23,3)	-9,5%	-4,7%
Aluguéis de Lojas	(7,1)	-13,2%	(9,1)	-13,9%	-21,8%	(33,2)	-13,9%	(36,0)	-14,7%	-7,8%
Depreciação e Amortização	(3,4)	-6,4%	(3,3)	-5,1%	3,4%	(13,7)	-5,7%	(14,4)	-5,9%	-4,8%
(+) Deprec. e Amortização	5,3	9,8%	5,5	8,4%	-3,4%	21,7	9,1%	23,5	9,6%	-7,5%
Resultado Operacional	3,7	6,9%	8,7	13,3%	-57,2%	35,8	14,9%	24,3	9,9%	47,3%
Capex Expansão	2,7	5,0%	0,8	1,2%	252,9%	4,5	1,9%	5,7	2,3%	-21,7%
Capex Manutenção	0,4	0,8%	0,4	0,6%	-4,5%	1,2	0,5%	1,0	0,4%	20,8%
Total Capex	3,1	5,7%	1,2	1,8%	161,0%	5,7	2,4%	6,7	2,7%	-15,2%
Res. Operacional - Capex Manut.²	3,3	89,2%	8,3	95,1%	-6,0%	34,5	96,5%	23,2	95,8%	0,8%

Brasil – Shopping Centers

(em milhões de R\$)	4T18	% AV	4T17	% AV	% AH	2018	% AV	2017	% AV	% AH
Receita Líquida	60,6	100,0%	57,1	100,0%	6,1%	228,8	100,0%	234,4	100,0%	-2,4%
Restaurantes e Outros	60,6	100,0%	57,1	100,0%	6,1%	228,8	100,0%	234,4	100,0%	-2,4%
Custo de Vendas e Serviços	(44,7)	-73,8%	(41,2)	-72,2%	8,5%	(163,0)	-71,2%	(170,4)	-72,7%	-4,4%
Mão de Obra Direta	(18,8)	-31,1%	(16,7)	-29,2%	12,7%	(69,3)	-30,3%	(71,0)	-30,3%	-2,5%
Refeição	(18,5)	-30,6%	(17,4)	-30,4%	6,9%	(65,8)	-28,8%	(70,1)	-29,9%	-6,2%
Outros	(4,7)	-7,7%	(4,8)	-8,4%	-2,0%	(18,0)	-7,9%	(19,2)	-8,2%	-5,9%
Depreciação e Amortização	(2,6)	-4,4%	(2,4)	-4,2%	11,3%	(9,9)	-4,3%	(10,1)	-4,3%	-1,6%
Lucro Bruto	15,9	26,2%	15,9	27,8%	0,1%	65,8	28,8%	64,0	27,3%	2,9%
Despesas Operacionais¹	(13,1)	-21,7%	(17,1)	-29,9%	-23,1%	(56,9)	-24,8%	(63,2)	-27,0%	-10,0%
Vendas e Operacionais	(3,6)	-5,9%	(5,5)	-9,6%	-34,7%	(18,7)	-8,2%	(22,1)	-9,4%	-15,2%
Aluguéis de Lojas	(8,5)	-14,1%	(8,3)	-14,6%	2,4%	(32,8)	-14,3%	(35,1)	-15,0%	-6,7%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,6)	-1,0%	(2,8)	-4,9%	-77,7%	(3,8)	-1,7%	(4,1)	-1,7%	-6,9%
Depreciação e Amortização	(0,4)	-0,6%	(0,4)	-0,8%	-15,8%	(1,6)	-0,7%	(1,9)	-0,8%	-16,3%
(+) Deprec. e Amortização	3,0	5,0%	2,8	4,9%	7,1%	11,5	5,0%	12,0	5,1%	-4,0%
Resultado Operacional	5,8	9,6%	1,6	2,9%	253,9%	20,5	9,0%	12,8	5,5%	60,1%
Capex Expansão	4,9	8,2%	0,2	0,4%	1895,1%	21,7	9,5%	3,8	1,6%	468,4%
Capex Manutenção	0,6	0,9%	1,3	2,3%	-56,1%	3,3	1,5%	3,5	1,5%	-4,1%
Total Capex	5,5	9,1%	1,6	2,7%	254,5%	25,0	10,9%	7,3	3,1%	243,5%
Res. Operacional - Capex Manut.²	5,2	90,1%	0,3	20,1%	70,0%	17,2	83,8%	9,3	72,9%	10,8%

(em milhões de US\$)	4T18	% AV	4T17	% AV	% AH	2018	% AV	2017	% AV	% AH
Receita Líquida	21,1	100,0%	20,9	100,0%	0,8%	119,1	100,0%	114,9	100,0%	3,7%
Restaurantes e Outros	21,1	100,0%	20,9	100,0%	0,8%	119,1	100,0%	114,9	100,0%	3,7%
Custo de Vendas e Serviços	(14,2)	-67,4%	(14,1)	-67,2%	1,1%	(72,2)	-60,6%	(70,9)	-61,7%	1,9%
Mão de Obra Direta	(7,6)	-35,8%	(7,3)	-34,9%	3,4%	(36,4)	-30,6%	(35,4)	-30,8%	2,9%
Refeição	(4,1)	-19,4%	(4,1)	-19,8%	-0,9%	(23,4)	-19,6%	(22,7)	-19,7%	3,2%
Outros	(1,5)	-6,9%	(1,5)	-6,9%	0,0%	(7,5)	-6,3%	(7,2)	-6,3%	3,9%
Depreciação e Amortização	(1,1)	-5,2%	(1,2)	-5,6%	-4,8%	(4,9)	-4,1%	(5,6)	-4,9%	-12,2%
Lucro Bruto	6,9	32,6%	6,9	32,8%	0,2%	46,9	39,4%	44,0	38,3%	6,6%
Despesas Operacionais¹	(7,3)	-34,5%	(8,5)	-40,5%	-14,2%	(41,0)	-34,4%	(39,6)	-34,5%	3,5%
Vendas e Operacionais	(5,2)	-24,9%	(5,1)	-24,5%	2,2%	(25,8)	-21,6%	(23,2)	-20,2%	11,1%
Aluguéis de Lojas	(2,2)	-10,5%	(2,2)	-10,7%	-1,5%	(12,5)	-10,5%	(12,8)	-11,1%	-2,0%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,0%	0,1	0,3%	-97%	(0,3)	-0,3%	(0,2)	-0,2%	88,9%
Depreciação e Amortização	(0,1)	-0,4%	(0,1)	-0,4%	5,5%	(0,4)	-0,3%	(0,4)	-0,3%	-1,8%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,2)	-0,7%	(0,2)	-0,7%	0,0%	(0,6)	-0,5%	(0,6)	-0,5%	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,4	2,1%	0,4	1,9%	12,2%	2,5	2,1%	2,2	1,9%	17,5%
Outras receitas (despesas)	0,8	3,6%	0,3	1,4%	164,7%	0,7	0,6%	0,7	0,6%	0,4%
Generais e Administrativas	(0,8)	-3,7%	(1,6)	-7,6%	-51,6%	(4,7)	-3,9%	(5,4)	-4,7%	-12,9%
(+) Deprec. e Amortização	1,4	6,4%	1,4	6,7%	-3,7%	5,9	5,0%	6,6	5,7%	-10,5%
Resultado Operacional	1,0	4,5%	(0,2)	-1,0%	-562,7%	11,8	9,9%	11,0	9,5%	7,4%
Capex Expansão	3,8	17,8%	0,5	2,2%	720,5%	5,5	4,6%	1,0	0,9%	457,0%
Capex Manutenção	0,2	0,9%	0,3	1,2%	-27,5%	0,7	0,6%	0,5	0,4%	55,4%
Total Capex	3,9	18,7%	0,7	3,4%	455,0%	6,2	5,2%	1,4	1,3%	330,1%
Res. Operacional - Capex Manutenção²	0,8	80,9%	(0,5)	222,0%	-141,1%	11,1	94,0%	10,5	95,8%	-1,9%

(em milhões de R\$)	4T18	% AV	4T17	% AV	% AH	4T18 ²	% AV ²	% AH ²	2018	% AV	2017	% AV	% AH	2018 ²	% AV ²	% AH ²
Receita Líquida	48,7	100,0%	45,1	100,0%	7,9%	42,7	100,0%	-5,3%	191,1	100,0%	179,3	100,0%	6,6%	167,8	100,0%	-6,4%
Restaurantes e Outros	48,7	100,0%	45,1	100,0%	7,9%	42,7	100,0%	-5,3%	191,1	100,0%	179,3	100,0%	6,6%	167,8	100,0%	-6,4%
Custo de Vendas e Serviços	(22,4)	-46,0%	(21,6)	-47,9%	3,6%	(19,8)	-46,3%	-8,5%	(88,4)	-46,3%	(83,7)	-46,7%	5,6%	(77,7)	-46,3%	-7,2%
Mão de Obra Direta	(8,6)	-17,8%	(8,3)	-18,4%	4,4%	(7,7)	-17,9%	-7,5%	(35,3)	-18,5%	(31,7)	-17,7%	11,3%	(31,0)	-18,5%	-2,1%
Refeição	(13,0)	-26,7%	(12,6)	-27,8%	3,5%	(11,4)	-26,8%	-8,9%	(49,7)	-26,0%	(49,1)	-27,4%	1,3%	(43,7)	-26,0%	-11,0%
Outros	(0,5)	-1,0%	(0,4)	-0,9%	19,9%	(0,4)	-1,0%	8,6%	(2,0)	-1,1%	(1,6)	-0,9%	28,8%	(1,8)	-1,1%	13,0%
Depreciação e Amortização	(0,3)	-0,5%	(0,4)	-0,8%	-27,0%	(0,2)	-0,5%	-36,5%	(1,3)	-0,7%	(1,4)	-0,8%	-2,9%	(1,2)	-0,7%	-14,3%
Lucro Bruto	26,3	54,0%	23,5	52,1%	11,8%	22,9	53,7%	-2,4%	102,7	53,7%	95,5	53,3%	7,5%	90,1	53,7%	-5,7%
Despesas Operacionais¹	(16,5)	-33,8%	(15,1)	-33,4%	9,2%	(14,4)	-33,8%	-4,4%	(63,1)	-33,0%	(58,7)	-32,7%	7,5%	(55,3)	-33,0%	-5,7%
Vendas e Operacionais	(6,6)	-13,6%	(6,1)	-13,5%	8,4%	(5,8)	-13,6%	-4,8%	(25,2)	-13,2%	(24,3)	-13,5%	3,6%	(22,1)	-13,2%	-9,1%
Aluguéis de Lojas	(5,3)	-11,0%	(4,8)	-10,7%	11,0%	(4,6)	-10,8%	-3,9%	(20,8)	-10,9%	(19,0)	-10,6%	9,1%	(18,2)	-10,9%	-4,3%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,1)	-0,1%	(0,0)	0,0%	3543,8%	(0,0)	-0,1%	3025,4%	(0,3)	-0,1%	(0,0)	0,0%	19574,4%	(0,2)	-0,1%	17068,1%
Depreciação e Amortização	(1,9)	-3,9%	(1,9)	-4,3%	-0,5%	(1,7)	-3,9%	-12,7%	(7,9)	-4,1%	(7,8)	-4,4%	0,7%	(7,0)	-4,2%	-11,3%
Outras receitas (despesas)	0,2	0,4%	0,4	0,9%	-45,4%	0,2	0,4%	-53,9%	1,2	0,6%	1,3	0,7%	-6,7%	1,1	0,6%	-17,8%
Gerais e Administrativas	(2,8)	-5,7%	(2,6)	-5,8%	4,8%	(2,4)	-5,7%	-7,5%	(10,2)	-5,3%	(8,8)	-4,9%	15,4%	(8,9)	-5,3%	1,4%
(+) Depreciação e Amortização	2,2	4,5%	2,3	5,1%	-4,7%	1,9	4,5%	-16,4%	9,2	4,8%	9,2	5,1%	0,2%	8,1	4,8%	-11,7%
Resultado Operacional	12,0	24,6%	10,7	23,7%	12,1%	10,4	24,4%	-2,5%	48,8	25,6%	46,1	25,7%	6,0%	42,9	25,6%	-6,9%
Capex Expansão	0,4	0,7%	0,0	0,0%	3248,8%	0,3	0,7%	2838,9%	5,5	2,9%	0,4	0,2%	1164,3%	(0,3)	-0,2%	-176,0%
Capex Manutenção	0,5	1,1%	0,4	1,0%	24,5%	0,5	1,1%	9,2%	1,7	0,9%	2,0	1,1%	-12,2%	(0,1)	-0,1%	-105,3%
Total Capex	0,9	1,8%	0,4	1,0%	100,8%	0,8	1,8%	76,2%	7,2	3,8%	2,4	1,3%	199,2%	(0,4)	-0,3%	-118,0%
Res. Operacional - Capex Manutenção³	11,4	95,5%	10,3	95,9%	11,5%	10,0	95,5%	-3,0%	47,1	96,5%	44,1	95,7%	6,8%	43,0	100,2%	-2,5%