



INTERNATIONAL MEAL COMPANY

Resultados do 1T16

ESTRATÉGIA

- **Desalavancagem:** Concluída com sucesso no 1T16 (caixa líquido de R\$25 milhões em Março)
- **Eficiência Operacional:** Foco em uma série de iniciativas para a entrega de melhorias operacionais e maiores margens
- **Novas Fontes de Crescimento:** Teste e validação de oportunidades complementares (ex: Grab & Fly, Sports Bar, E. Mineiro - CFN)
- **Racionalização de Portfólio:** Continuação do programa de fechamento de lojas “loss-making” (5 lojas no 1T16 e 2 em Abr-Mai)



RESULTADOS

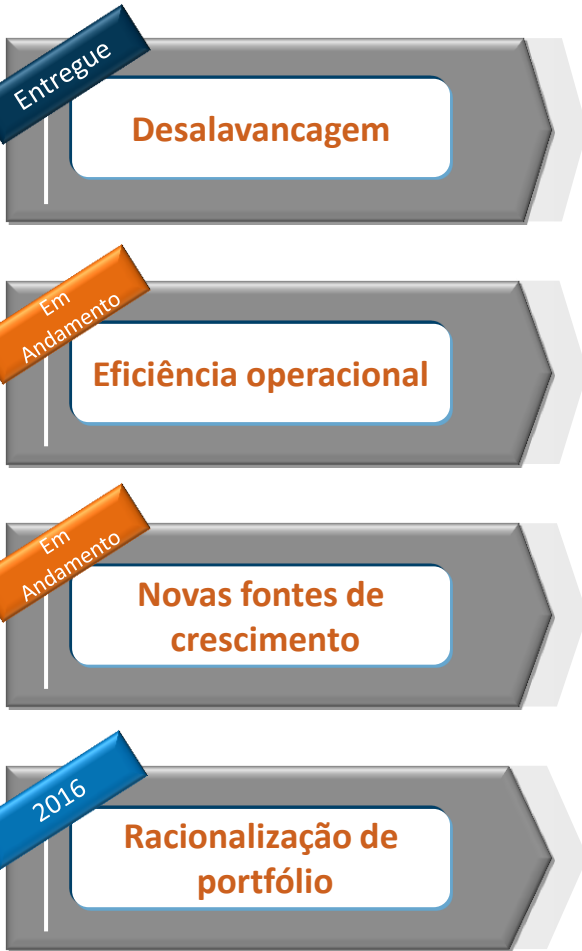
- **Receita Líquida:** Crescimento de 6,0% em Reais e uma queda de 1,5% em moeda constante
- **EBITDA:** Queda de R\$8,8 milhões no EBITDA Ajustado em Reais (-32%, ou 36,9% em moeda constante). Queda nos resultados operacionais no Brasil de R\$10,6 milhões, impactada pela inflação (pricing mitigando apenas 31%) e pela queda de volume (influenciada pelo mercado – compensada em 92% por custos menores e produtividade)
- **Fluxo de Caixa:** A taxa de conversão de EBITDA para caixa operacional antes de Capex cresceu de 91,6% para 104,7%, totalizando R\$18milhões no 1T16

FOCO OPERACIONAL

- **Redução de custos:** Ajuste de pessoal concluído em abril (operações -7% vs. orçamento e administração -15% vs. orçamento) - economia anual de R\$27,9 MM vs. gasto atual
- **Iniciativas de Excelência Operacional (baseadas em PMO):** Engenharia de cardápio, taxa de venda de bebidas e sobremesas, testes de conceito reais (ex.: programa de incentivo na loja, gestão de categorias, processos e fluxo da loja)
- **Orçamento Base Zero:** Otimização de custos com a introdução do Orçamento Base Zero em toda companhia, melhorando ainda mais a estrutura interna com a padronização de práticas operacionais e controle maior de despesas

Estamos tomando medidas importantes para compensar as adversidades do Brasil, enquanto construímos as fundações para quando o mercado se recuperar (progresso em direção à Excelência Operacional, alavancas de crescimento orgânico e melhoria de processos)

Pilares estratégicos



2016

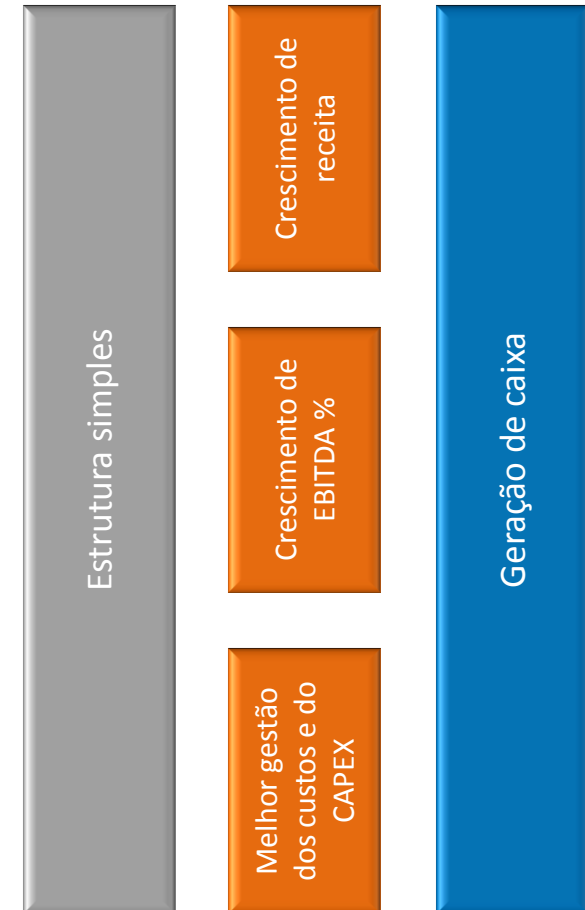


FOCO
(Execução)

Iniciar e validar testes
(áreas adjacentes)

Finalizar processo

Objetivos

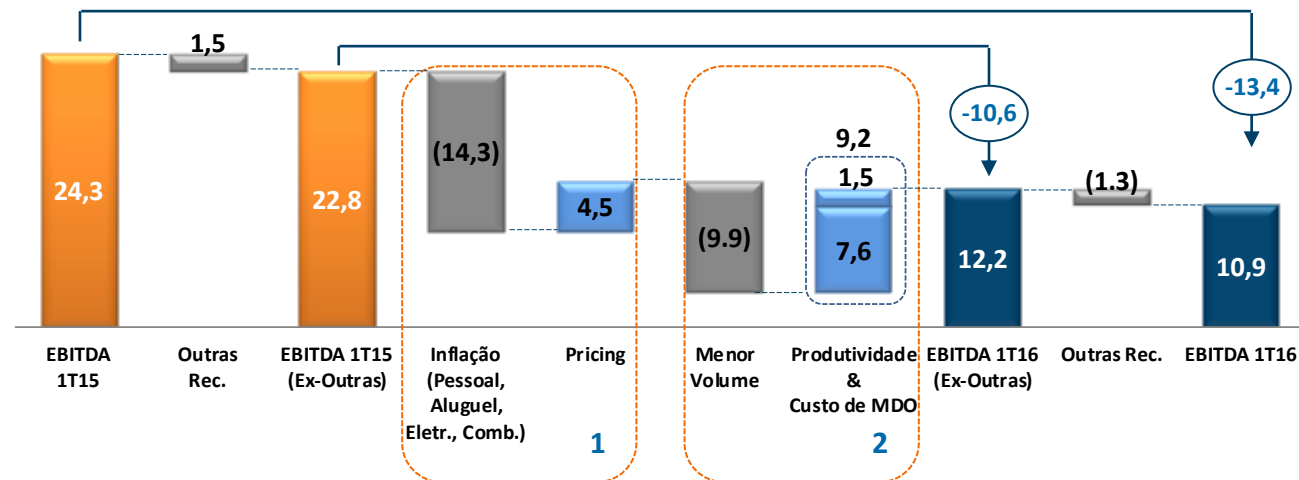


2T 2015	3T 2015	4T 2015	1T 2016	2T 2016
	✓ Definição da nova estratégia e estrutura organizacional; mapeamento dos principais projetos	✓ Contratações para posições chave ✓ Alinhamento da estratégia com toda a organização	✓ Melhorias em pricing e no mix de produtos ✓ Racionalização do nosso portfolio e da nossa estrutura corporativa	✓ Foco nas alavancas operacionais para crescimento da receita e da rentabilidade ✓ Desdobramento das iniciativas de pricing e engenharia de cardápio
✓ Nova liderança ✓ Início do processo de reestruturação	✓ Mudanças rápidas (fechamento Miami, demissões alto nível, criação do PMO)	✓ Fechamento principais lojas deficitárias ✓ Saneamento do balanço (respectivos impactos nos resultados)	✓ Foco na Execução (excelência operacional): ▪ Reduções de custo ▪ 2ª fase fechamentos ▪ Lojas piloto	✓ Teste da gestão de categoria no Frango Assado Caieiras ✓ Teste/abertura do Viena Express reformulado no shopping Iguatemi ✓ Testando novos conceitos em GRU (quiosques) e CNF (novo café)
	✓ Foco nos projetos de redução da dívida e na simplificação das operações	✓ Anúncio do aumento de capital ✓ Venda das operações do México	✓ Conclusão do processo de aumento de capital (R\$328MM) ✓ Venda das operações da República Dominicana e de Porto Rico	✓ Redução de custos e pessoal R\$28MM (anualizado) ✓ Continuação dos fechamentos das lojas deficitárias ✓ Renegociação dos aluguéis em aeroportos no Brasil

(em R\$ milhões)	1T15	1T16	Dif.
Brasil	24,3	10,9	(13,4)
Aeroportos	6,9	4,1	(2,8)
Rodovias	17,7	14,4	(3,3)
Malls	9,2	4,0	(5,2)
G&A	(9,5)	(11,6)	(2,1)
Estados Unidos	1,4	0,2	(1,2)
Caribe	7,9	12,4	4,5
Holding	(6,3)	(4,9)	1,4
EBITDA Ajustado	27,4	18,6	(8,8)

■ US → FX(R\$0,8M) + G&A + Retail

EBITDA Brasil



Metas Operacionais

Brazil

1 Pricing + Mix de produtos para compensar inflação

1T16

31%
(Em março: 72% ou 100% excl. aluguel Air)

Brazil

2 Produtividade (Opex) e redução de custos como fontes de crescimento orgânico

Utilizado para compensar 92% da queda de volume

USA

Crescer SSS (em U\$)

-3,6%
(Mar+Abr: -0,4%)¹

O que Esperar

- Metodologia de pricing + maior agilidade e menor custo
- Foco contínuo nas negociações com os aeroportos
- Redução de custos em mar/abr vs. budgets (15% G&A, 7% operações), mais visível no 3T16
- Lojas deficitárias (7 fechamentos até maio) → -R\$1,7MM em 2015
- Ger. categ. FA(checkouts → mini-mercado)
- Rest piloto (testar estrutura org, incentivos, alavancas operacionais)
- Novo sortimento de produtos
- Início da análise por loja (novo CEO)

Porque Acreditar

- Crescimento do ticket médio
- Exemplos tangíveis da engenharia de cardápio
- Market Share estável apesar dos fechamentos de lojas (previsão de recuperação do mercado)
- Margem de Air (foco) sem aluguel estável apesar da queda de volume
- Índice de venda de bebidas
- Execução controlada pelo PMO

SSS % ¹	Jan	Fev	Mar+Abr
Rest.	-8,6%	-0,9%	-0,3%
Varejo	-14,3%	-2,8%	-1,3%

¹ para fins de comparação exclui a loja de Syracuse, que abriu em Fev'15

Alavancas Operacionais

Ticket Médio

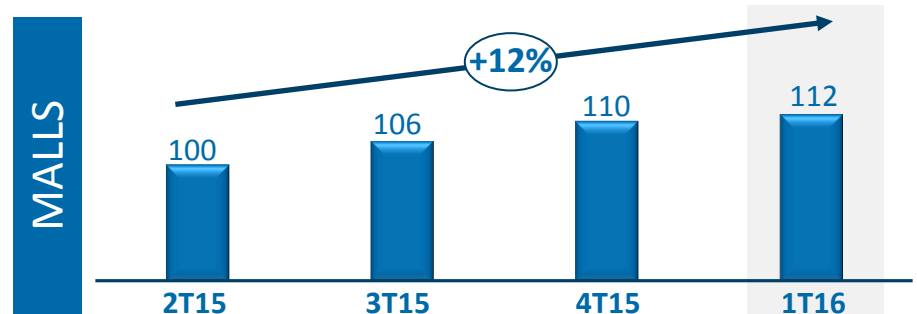
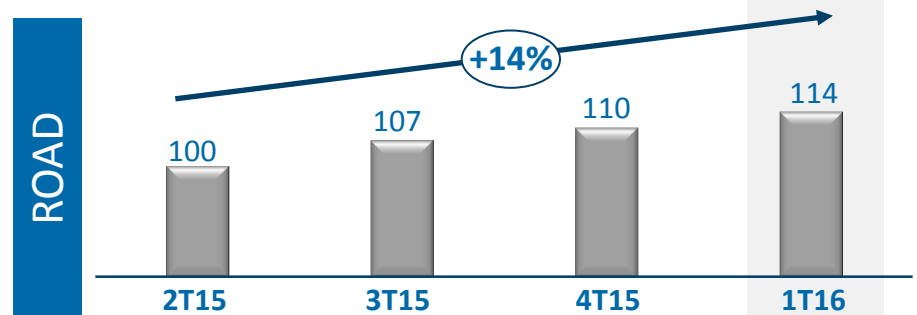
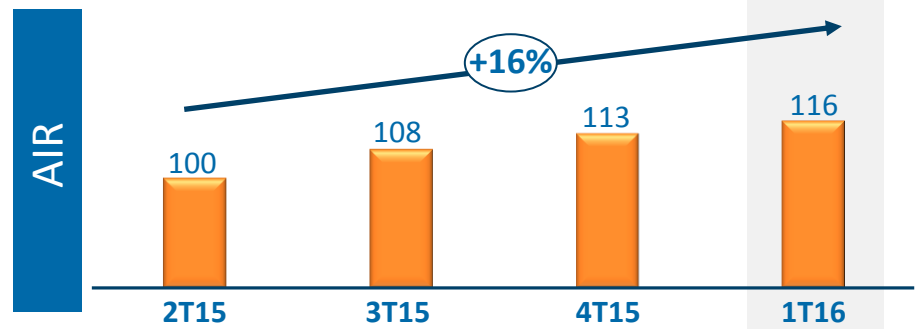
Itens por ticket

Preço médio por Item

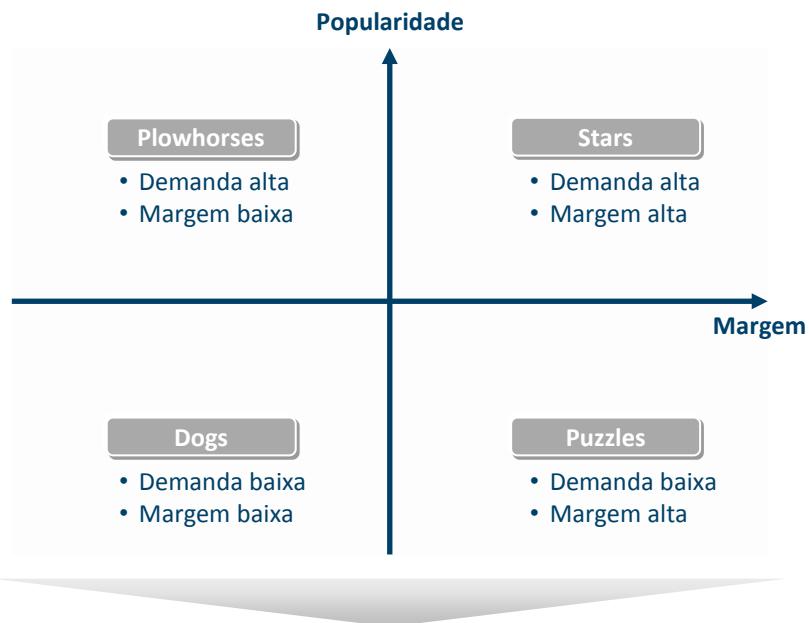
Ex. de Alavancas Operacionais

Combo + % Bebida e Sobremesa + Checkout + Pricing + Eng. de Cardápio + Novos Produtos

Importantes avanços para melhoria do ticket médio compensaram parcialmente a redução do número de tickets



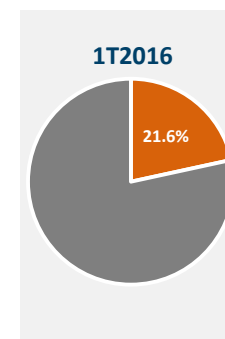
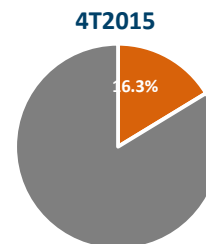
Implantação da Eng. de Cardápio



Pontos focais:

- Diferenciação de produtos, estratégia de pricing e definição de ofertas por cluster
- Mudança no mix
- Definição de produtos para venda sugestiva e campanhas sazonais
- Identificação de melhores práticas entre as lojas

Índice de Venda de Bebidas¹



- ✓ A IMC começou o projeto para o aumento de venda de bebidas no segmento de Malls. Após os primeiros esforços, houve um aumento de 5,3 p.p. no índice de venda de bebidas
- ✓ A Companhia irá expandir este projeto para os demais segmentos, com foco em promover o maior número de itens por ticket e portanto, aumentar o ticket médio

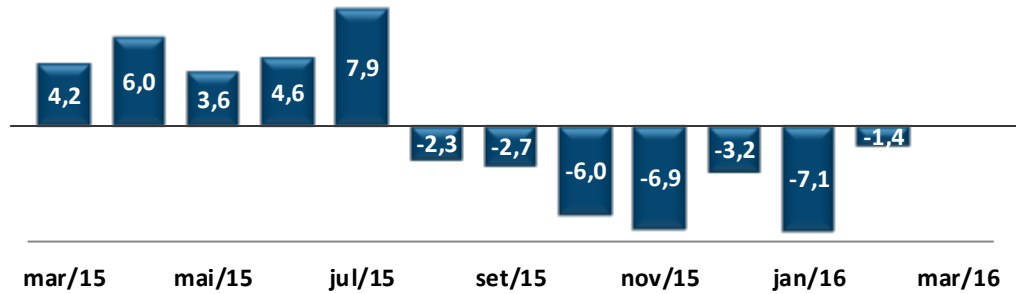


1) Vendas totais de bebidas / Vendas Totais

Variação % vs. Ano Anterior

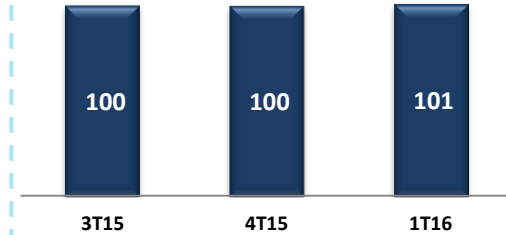
Fluxo de Passageiros - Aeroportos

Air



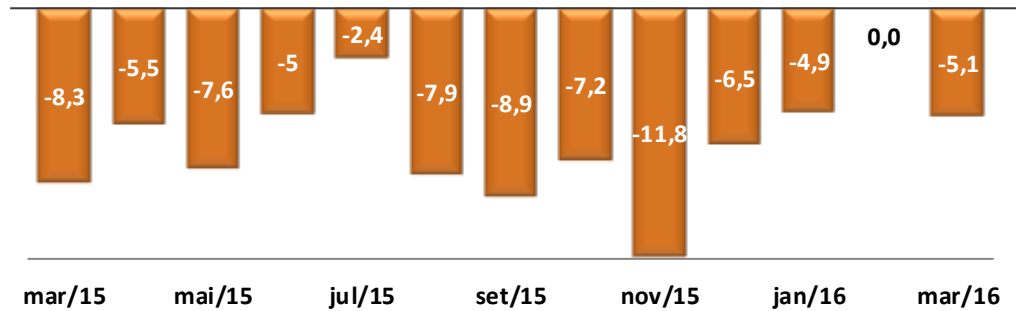
Base = 100

Air Market Share

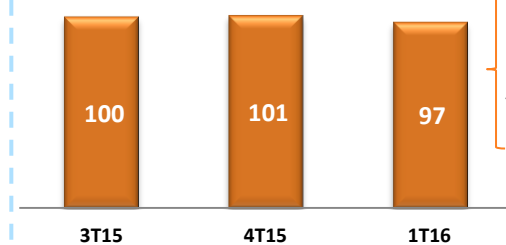


IFB SSS - Malls

Malls



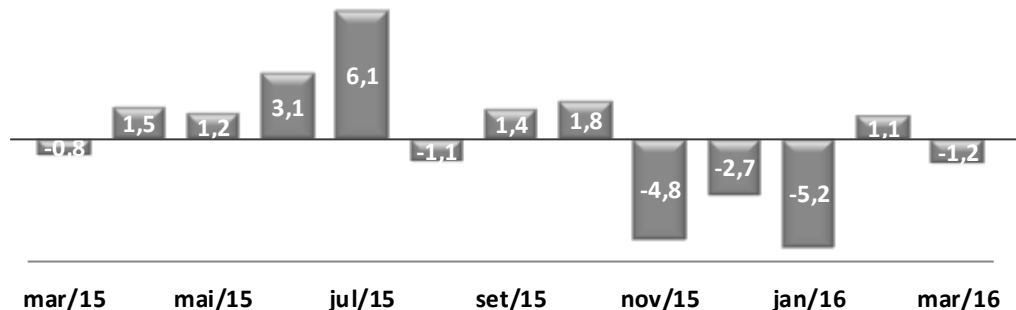
Malls Market Share



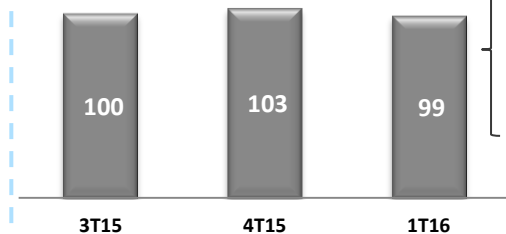
- 6 lojas fechadas vs. 3T15
- Fechamento temporário da loja do Leblon

Rodovias de SP - Índice ABCR

Roads



Roads Market Share



- 1 loja fechada vs. 3T15
- Maior competição nas rodovias Dutra e Carvalho Pinto

1) A variação do fluxo de passageiros refere-se a GRU, CNF, CGH, PLU, GAL, SSA, SDU, REC, VCP, BSB, POA (sem POA desde Set/15), - Infraero e Operadoras

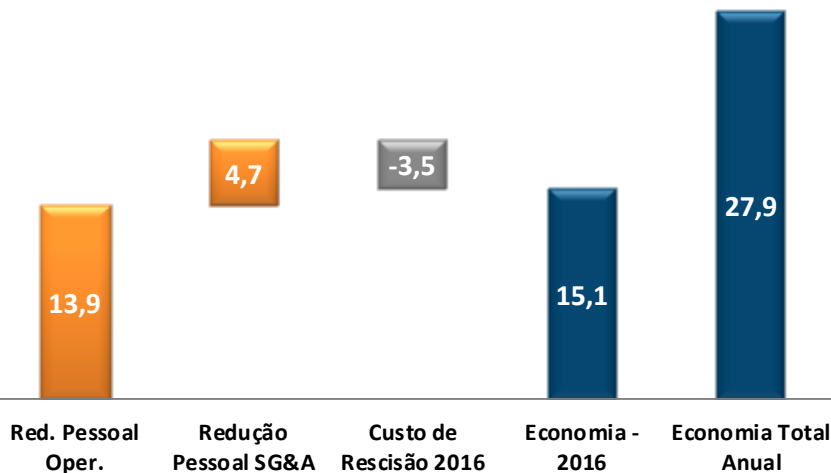
2) Variação no número de transações reportada pelo IFB – Instituto Food-Service Brasil.

3) Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias - ABCR Índice de variação do tráfego de veículos

4) Market Share IMC - % das compras de alimentos (usando cartões de crédito / débito), considerando os mercados onde a empresa atua, ponderadas pelo volume de vendas - fonte Cielo

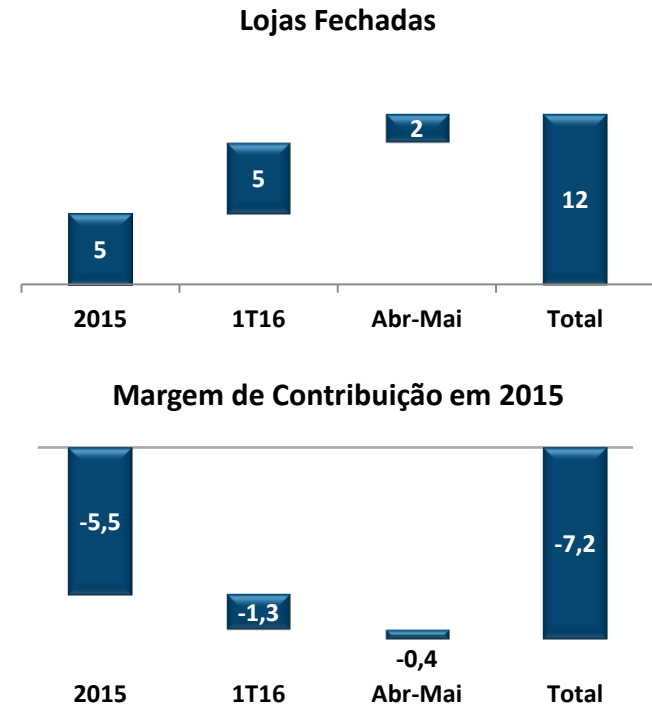
Custo de Pessoal

- ✓ Foco em excelência operacional ajudou a Companhia a mitigar a pressão inflacionária em custos e despesas
- ✓ A Companhia apresentou uma redução de custos de pessoal (ex-inflação) de R\$7,6MM no 1T16
- ✓ Em abril, a Companhia concluiu mais uma rodada de ajustes em pessoal – tanto nas operações como na sede – que representará economias anuais de R\$27,9MM (vs. run rate)



R\$15,1 MM de redução de custos de pessoal serão capturados nos últimos 8 meses de 2016, líquidos de despesas não recorrentes de rescisão.

Fechamento de Lojas - Loss Makers

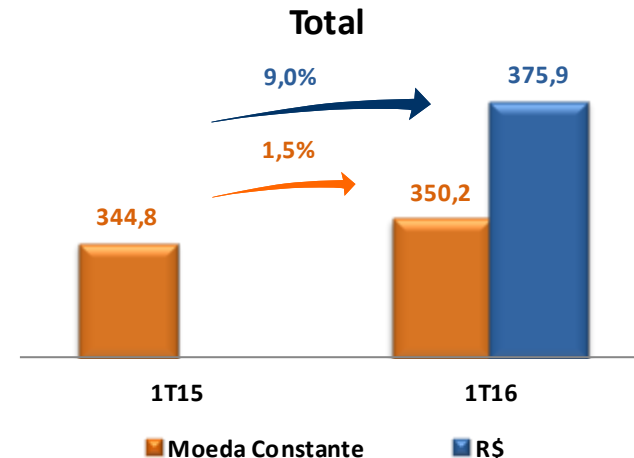
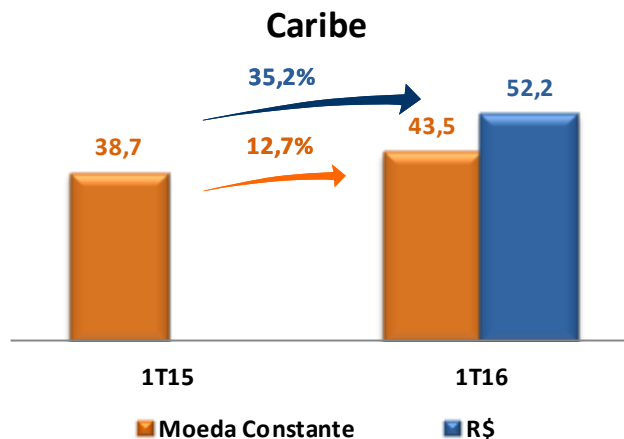
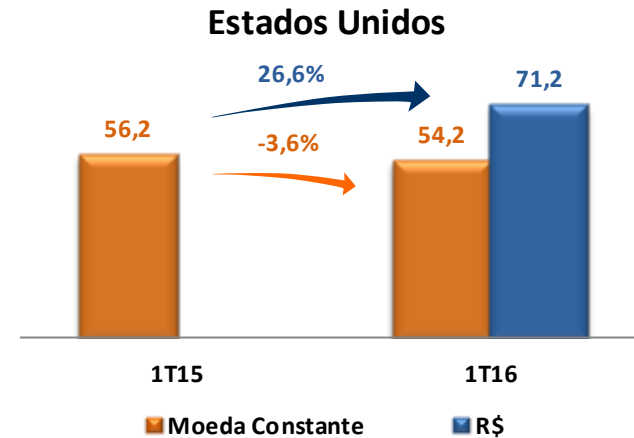
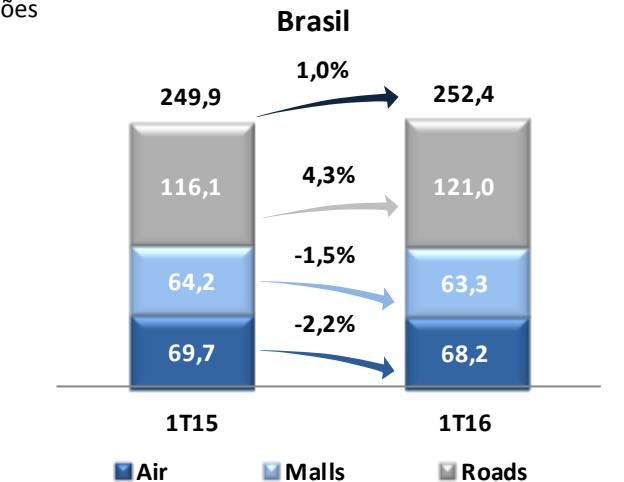


Desde que a Companhia iniciou o programa de fechamento de lojas deficitárias, 12 lojas já foram fechadas com impacto negativo na margem de contribuição de R\$7,2MM em 2015

NÚMERO DE LOJAS (final do período)	1T16	4T15	1T15	Vs. Tri Anterior		Vs. Ano Anterior	
				Var. (%)	Var. (#)	Var. (%)	Var. (#)
Brasil	209	218	238	-4,1%	-9	-12,2%	-29
<i>Aeroportos</i>	<i>58</i>	<i>62</i>	<i>75</i>	<i>-6,5%</i>	<i>-4</i>	<i>-22,7%</i>	<i>-17</i>
<i>Rodovias</i>	<i>29</i>	<i>29</i>	<i>30</i>	<i>0,0%</i>	<i>0</i>	<i>-3,3%</i>	<i>-1</i>
<i>Shopping Malls</i>	<i>122</i>	<i>127</i>	<i>133</i>	<i>-3,9%</i>	<i>-5</i>	<i>-8,3%</i>	<i>-11</i>
Estados Unidos	16	16	15	0,0%	0	6,7%	1
Caribe	48	47	51	2,1%	1	-5,9%	-3
Total Número de Lojas	273	281	304	-2,8%	-8	-10,2%	-31

- Redução líquida de 31 lojas vs. 1T15, sendo 29 no Brasil (17 em aeroportos, 11 em Malls e 1 em Roads), 3 no Caribe e uma abertura nos Estados Unidos
- No 1T16, foram fechadas 9 lojas no Brasil (4 em Aeroportos, e 5 em Malls); 1 loja foi aberta no Caribe
- Rigoroso processo de análise para a abertura de novas lojas com o intuito de priorizar o crescimento sustentável
 - Em abril de 2016, 3 novos conceitos foram lançados no Brasil (Aeroportos): Grab & Fly e um Sports Bar (em Guarulhos); e uma Cafeteria Premium em Confins

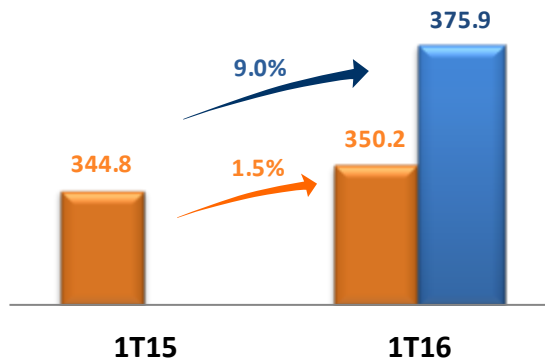
Em R\$ Milhões



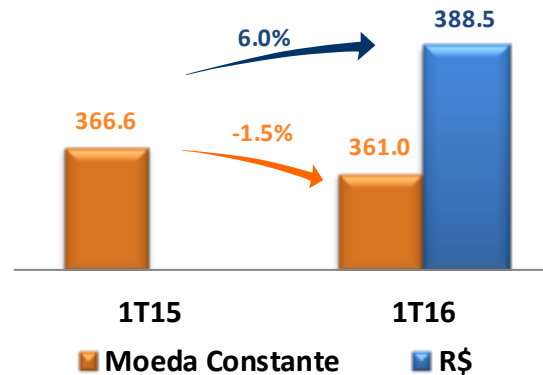
- SSS Consolidado cresceu 9,0% e 1,5% em moeda constante no 1T16, principalmente por:
 - Brasil Roads +4,3%, mitigado por: Air (-2,2%) e Malls (-1,5%)
 - EUA +26,6% (-3,6% em moeda constante)
 - Caribe +35,2% (12,7% em moeda constante – mas sob forte pressão)

Em R\$ Milhões

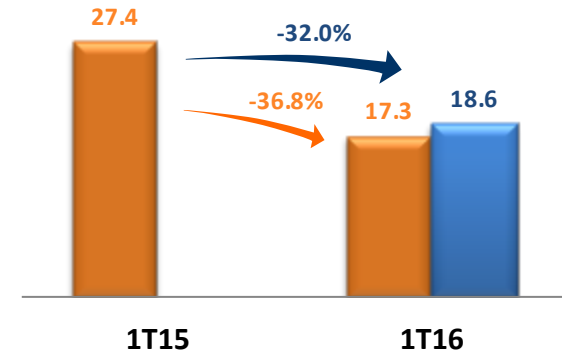
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



EBITDA



Margem EBITDA	7,5%	4,8%
---------------	------	------

Vendas Mesmas Lojas (SSS): +1,5% em moeda constante vs. 1T15

- Brasil: +1% ➔ Roads (+4,3%), Air (-2,2%) e Malls (-1,5%)
- EUA: -3,6% em moeda constante e +26,6% em R\$
- Caribe: +12,7% em moeda constante e +35,2% em R\$

Receita Líquida:

- -1.5% em moeda constante ➔ redução líquida de 31 lojas vs. 2015

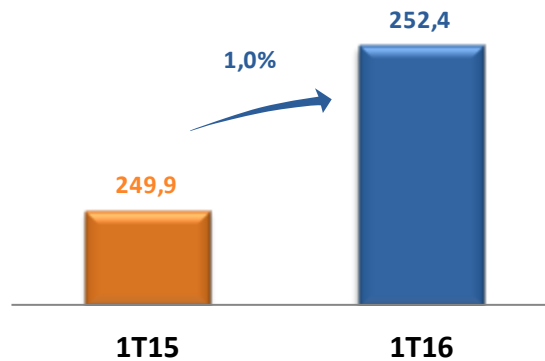
EBITDA¹: -R\$10,1MM (ou 36,8%) em moeda constante

- Brasil: + R\$13,4MM ➔ Roads (-R\$3,3MM), Air (-R\$2,8), Malls (-R\$5,2MM), G&A(-R\$2,1MM)
- EUA: - R\$0,5MM
- Caribe: + R\$2,0MM
- Despesas da Holding²: queda de R\$1,8MM

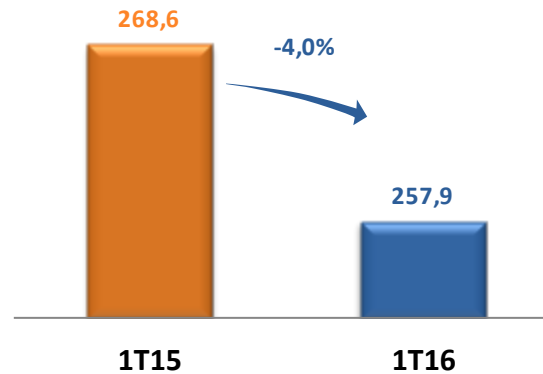
¹Antes de itens especiais; ²Não alocadas nos resultados dos países e segmentos;

Em R\$ Milhões

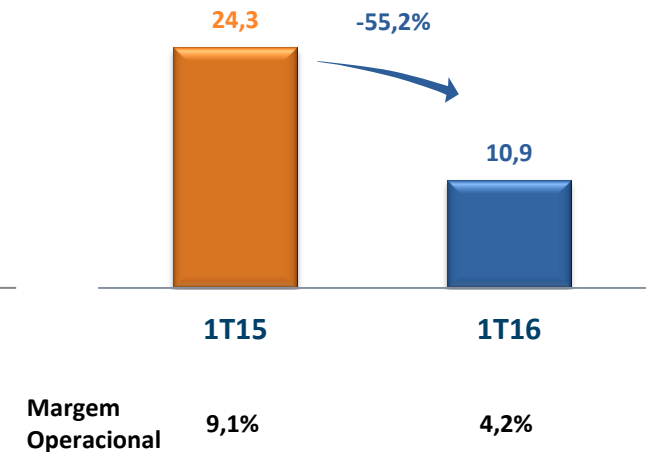
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Vendas Mesmas Lojas (SSS)

- Brasil: +1% → Roads (+4,3%), Air (-2,2%) e Malls (-1,5%)
- Maior ticket médio (+12% - 16% por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento e mix, etc.) mitigado pela pressão devido a menor atividade econômica no Brasil (menor fluxo de passageiros em aeroportos, menores gastos em shoppings e menor tráfego nas estradas)

Receita Líquida:

- -4,0% → Redução em SSS + redução líquida de 29 lojas vs. 1T15

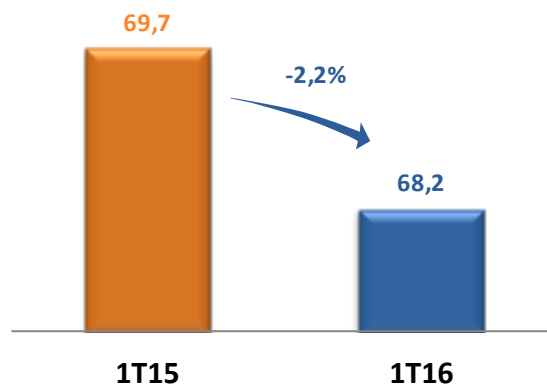
Resultado Operacional¹:

- -55,2% (margem -4,9p.p.) -R\$13,4MM vs. 1T15 → i) -R\$14,3MM devido a inflação, mitigado por pricing (R\$4,5MM); ii) -R\$9,9MM de menor volume, mitigado por ajustes em pessoal (+R\$7,6MM) e maior produtividade (+1,5MM); iii) -R\$2,8MM em outras despesas (principalmente provisões legais em 1T16, vs. reversões em 1T15)

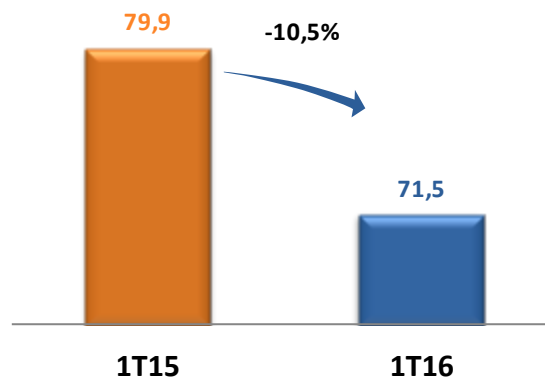
¹Antes de itens especiais; ² não alocadas nos segmentos air, roads, malls

Em R\$ Milhões

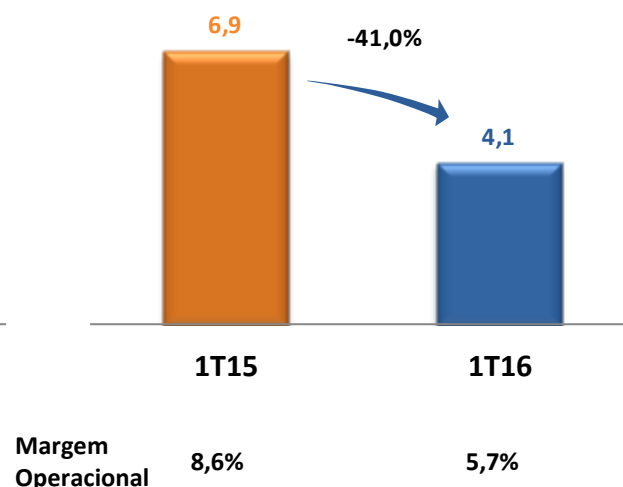
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Vendas Mesmas Lojas (SSS): -2,2%

- Maior ticket médio (+16% nos últimos 9 meses por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento e mix, etc.) mitigado pelo menor fluxo de passageiros em aeroportos de -5% vs. 1T15

Receita Líquida:

- -10,5% → Redução em SSS + redução líquida de 17 lojas vs. 1T15

Resultado Operacional¹:

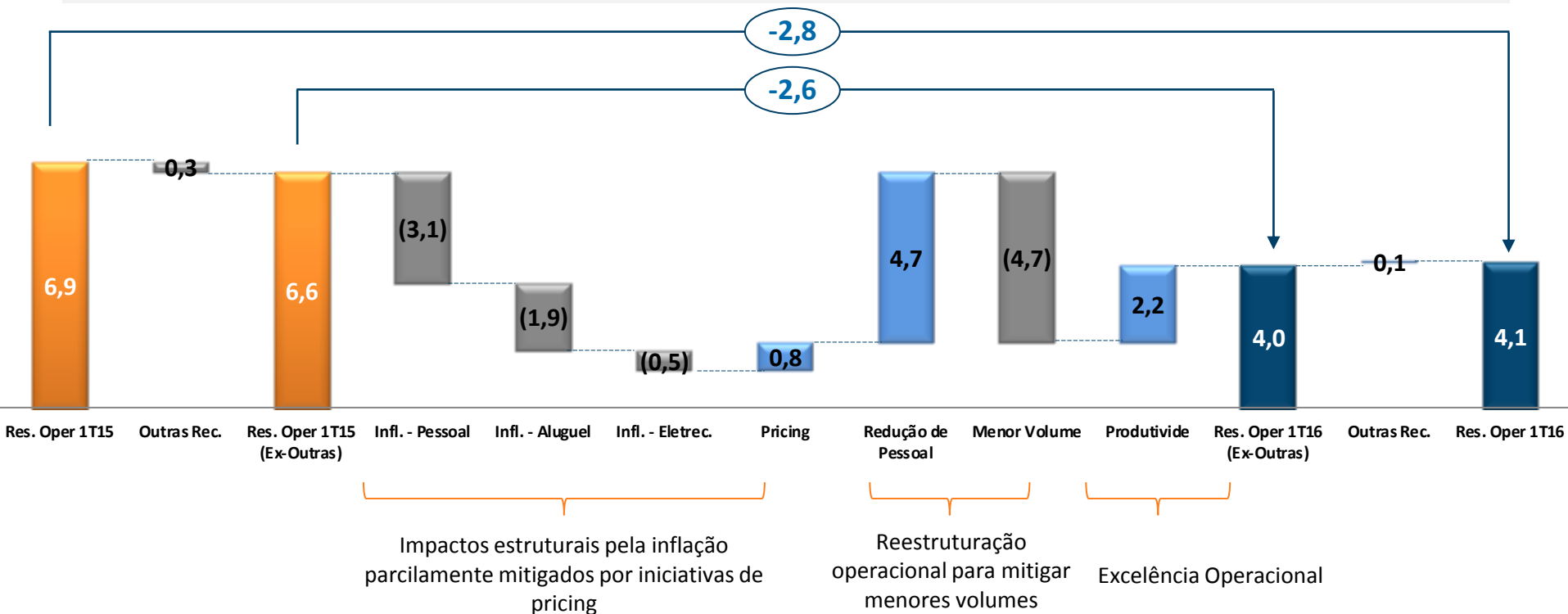
- -41% (margem -3,9 p.p.) -R\$2,8MM → i) -R\$5,5MM devido a inflação, parcialmente mitigado por pricing (R\$0,8MM); ii) -R\$4,7MM devido a queda no volume, mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$4,7MM) e maior produtividade (+R\$2,2MM); iii) -R\$0,2MM em outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)
- Excluindo despesas com aluguéis → Margem operacional = estável vs. 1T15 em aproximadamente 25%

¹Antes de itens especiais

Em R\$ Milhões

Resultado operacional vs. 1T15 teve queda de -R\$2,8MM:

- -R\$5,5MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (+R\$0,8MM)
- -R\$4,7MM com a queda de volume, compensada pela reestruturação de pessoal (+R\$4,7MM) e maior produtividade (+2,2MM)
- -R\$0,2MM em outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)
- Excluindo despesas de aluguel → Margem operacional = praticamente estável em 25%

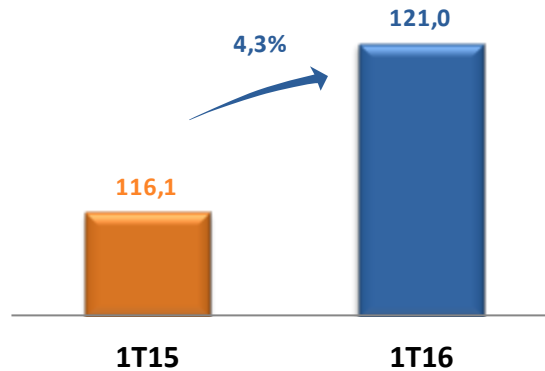


Alavancas

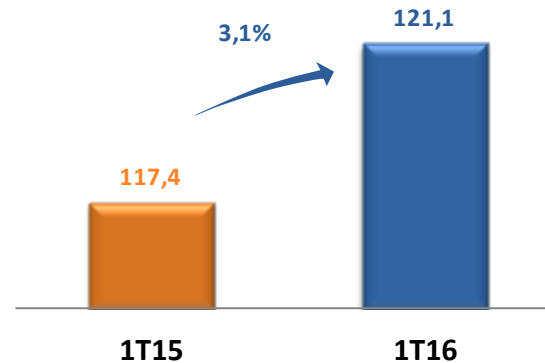
- Ajustes adicionais em pessoal em abril
- Renegociação de contratos de aluguel
- Excelência Operacional
- Novas lojas e conceitos → (Grab & Fly, Bar de Esportes, Cafeteria Premium)

Em R\$ Milhões

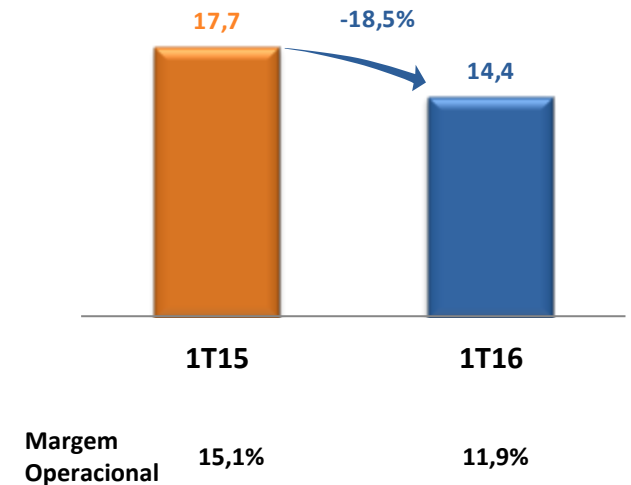
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Vendas Mesmas Lojas (SSS): +4,3%

- Maior ticket médio (+14% nos últimos 9 meses por: pricing, gestão de categorias no checkout, sortimento e mix, etc.) compensaram o menor tráfego nas rodovias de -2% vs. 1T15

Receita Líquida:

- +3,1% → Aumento em SSS + Redução líquida de 1 loja

Resultado Operacional¹:

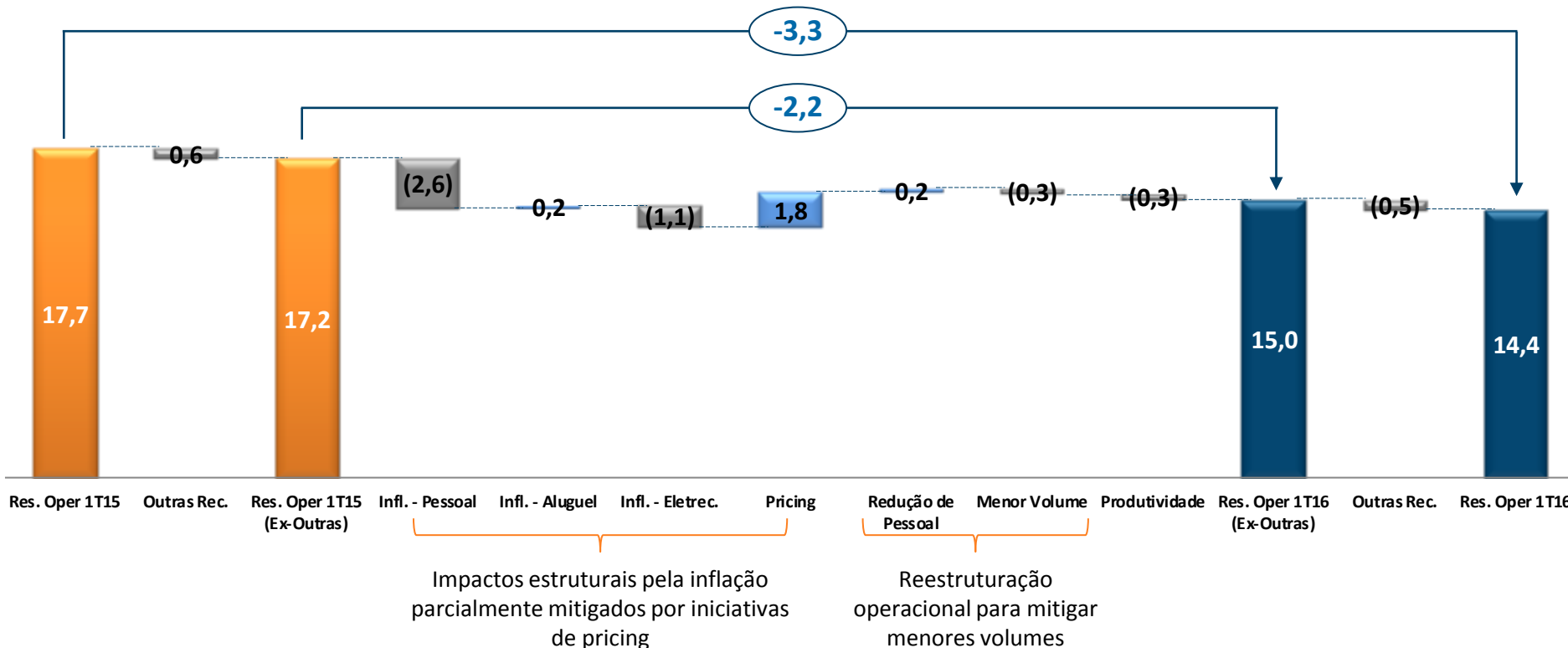
- -18,5% (margem -3,2p.p.) -R\$3,3mn vs. 1T15 → i) -R\$3,6MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (+R\$1,8MM); ii) -R\$0,3MM com a queda de volume, parcialmente mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$0,2MM) e menor produtividade (-R\$0,3MM); iii) -R\$1,1MM de outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)

¹Antes de itens especiais

Em R\$ Milhões

Resultado operacional vs. 1T15 teve queda de -R\$3,3MM

- -R\$3,6MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (R\$1,8MM)
- -R\$0,3MM de queda de volume, mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$0,2MM) e menor produtividade (R\$-0,3MM)
- -R\$1,1MM de outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)

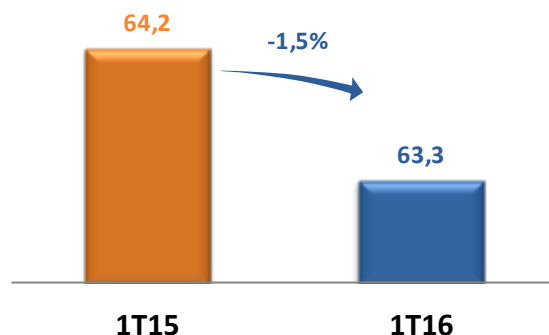


Alavancas

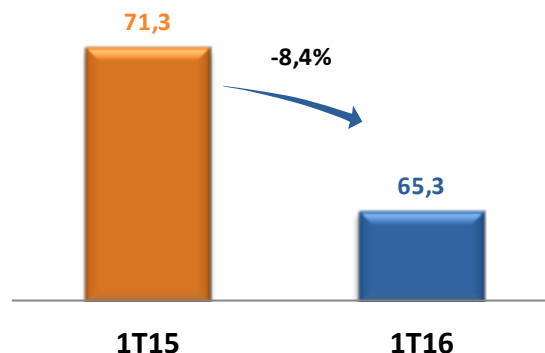
- Replicar as iniciativas de gestão de categorias de checkout; melhorias de sortimento e mix.
- Ajustes adicionais em pessoal
- Foco em excelência operacional

Em R\$ Milhões

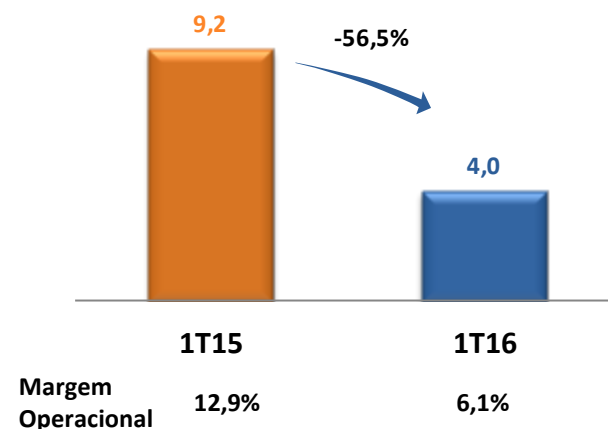
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional

12,9%

6,1%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): -1,5%

- Maior ticket médio (+12% nos últimos 9 meses por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento de produto e mix, melhorias na venda de bebidas, etc.) mitigou a pressão pelo cenário macroeconômico desfavorável no Brasil

Receita Líquida:

- -8,4% → Redução em SSS + Redução Líquida de 11 lojas

Resultado Operacional¹:

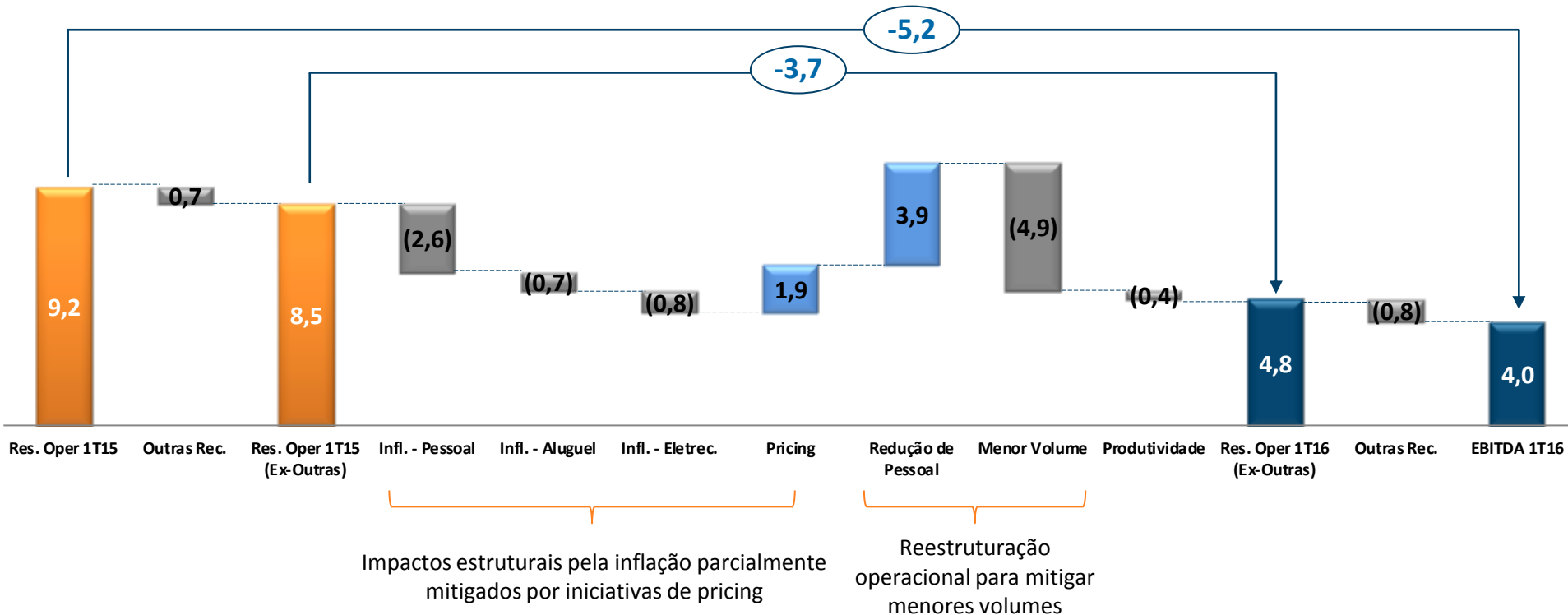
- -56,5% (margem -6,8p.p.) -R\$5.2mn vs. 1T15 → i) -R\$4,2MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (+R\$1,9MM); ii) -R\$4,9MM com a queda de volume, parcialmente mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$3,9MM) e menor produtividade (-R\$0,4MM); iii) -R\$1,5MM de outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)

¹Antes de itens especiais

Em R\$ Milhões

Resultado operacional vs. 1T15 teve queda de -R\$5.2MM

- R\$4,2MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (R\$1,9MM)
- R\$4,9MM de queda de volume, mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$3,9MM) e menor produtividade (R\$-0,4MM)
- R\$1,5MM de outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)

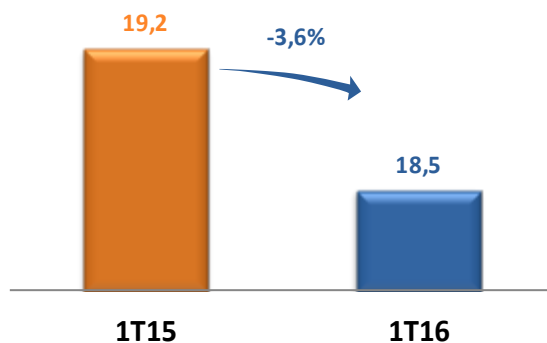


Alavancas

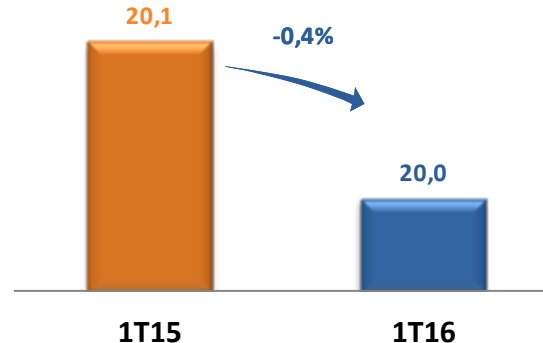
- Ajustes adicionais ao portfolio em Malls (fechamento de lojas e foco em menos marcas)
- Melhorias na experiência dos consumidores com lojas reformadas e com novas marcas, assim como novos conceitos
- Ajustes adicionais em pessoal e foco em excelência operacional

US\$ Milhões

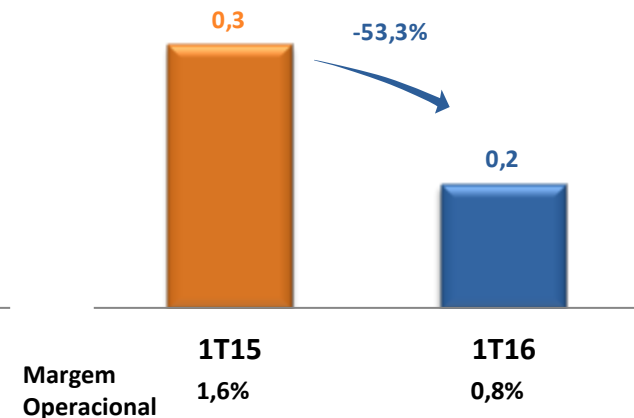
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional

1T15
1,6%

1T16
0,8%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): -3,6%

- A venda em mesmas lojas (SSS) será o foco do novo management, que já possui estratégias definidas para reverter a tendência de curto prazo assim como sustentar níveis saudáveis de SSS no longo prazo → Mar-Abr SSS²=-0,4%, de -3,6% no 1T16 (vs. '15)

Receita Líquida:

- Praticamente estável (-0,4%) → Redução em SSS + Abertura de 1 loja

Resultado Operacional¹: -53,3% | -US\$0,2MM

- US\$0.1MM de queda nas vendas, combinados com -US\$0,7MM de alugueis (+0,9p.p.), utilities (+0,4p.p.) e despesas gerais e administrativas (+1,9p.p.) – incluindo custos de rescisão e sobreposição do management em março), parcialmente compensados por +US\$0,5MM em redução de custos e aumento de produtividade e +US\$0,1MM da maior equivalência patrimonial

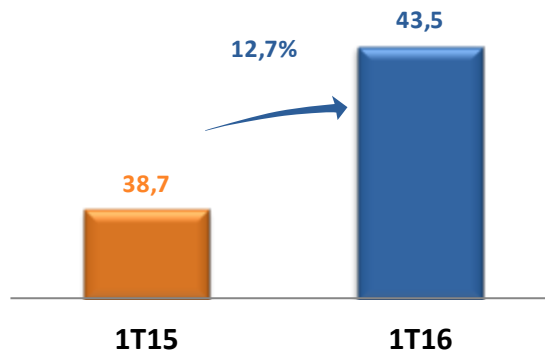
Perspectivas:

- Foco em SSS:
- Curto Prazo: vendas sugestivas + pricing → Mar-Abr SSS²=-0,4%, de -3,6% no 1T16 (vs. '15)
 - Médio/Longo Prazo: engenharia de cardápio + vendas para grupos
- Excelência operacional:
 - Maior controle em custo de refeição (custo teórico vs. custo real de cada refeição)

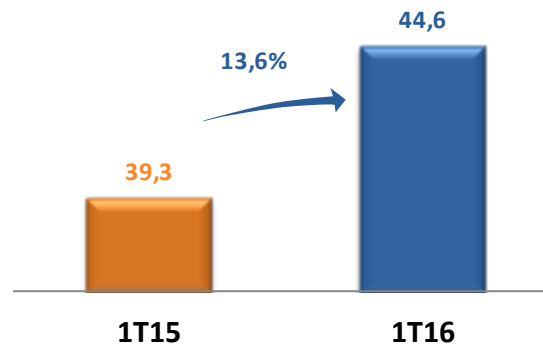
¹Antes de itens especiais; ² Para fins de comparação exclui a loja de Syracuse aberta em Fev'15

R\$ Milhões – Moeda Constante

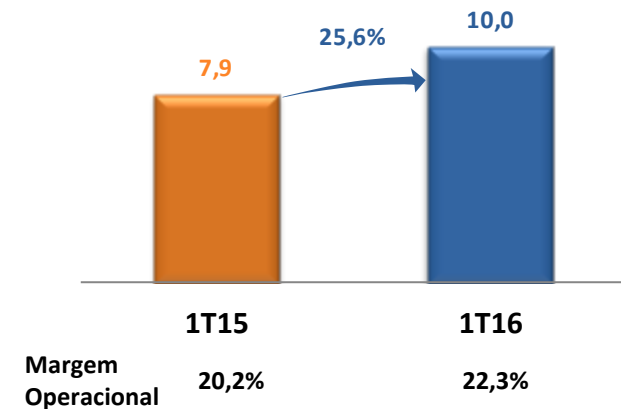
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Vendas Mesmas Lojas (SSS): 12,7% (mas sob pressão)

- Aumento do volume de vendas e ticket médio

Receita Líquida:

- +13,6% ➔ Aumento em SSS + Redução líquida de 3 lojas vs. 1Q15

Resultado Operacional¹: +25,6% vs. 1T15 | +R\$2,0mn / +2,1p.p.

- +R\$5,4MM com crescimento das vendas, combinados com +1,0p.p. de pessoal (incluindo despesas gerais e administrativas), +1,8p.p. de produtividade (custo de refeição) e +0,6p.p. em aluguéis, parcialmente compensado por -1,3p.p. em outras receitas e despesas pré-operacionais de novas lojas

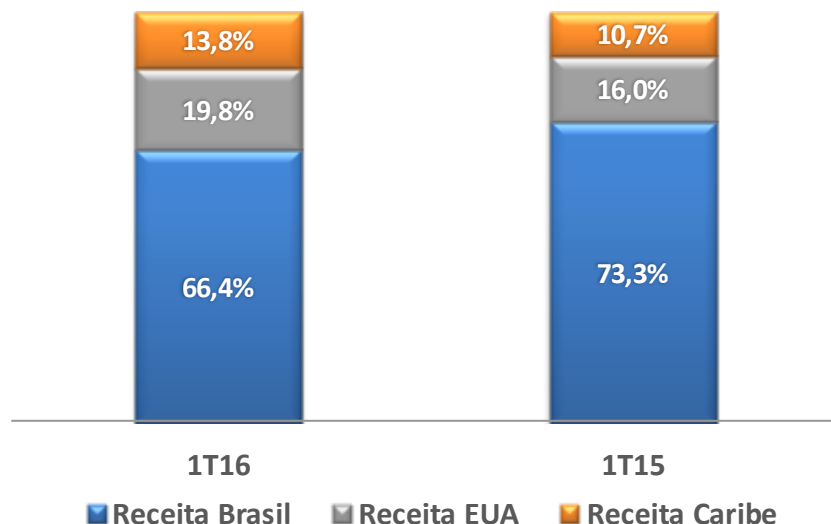
Perspectivas:

- Foco contínuo em SSS - mas sob forte pressão com um cenário mais competitivo no aeroporto e shopping centers no Panamá
- Abertura seletiva de lojas
- Excelência Operacional

¹antes de itens especiais; ²em moedas constantes frente ao mesmo período do ano anterior

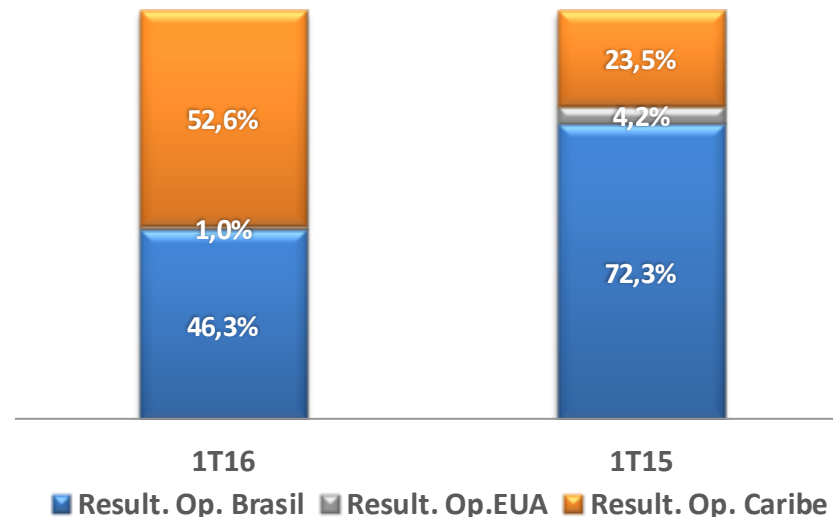
Receita Líquida

(em % do total)



Resultado Operacional (pré holding)

(em % do total)



- Menor participação na receita líquida do Brasil devido a: i) menor receita na região (fechamento de lojas); ii) maiores vendas no Caribe; e iii) efeito positivo da variação cambial nos resultados do Caribe e EUA (em R\$)
- Volumes menores e maior inflação (que pressionou os custos) no Brasil também reduziu a participação do país no resultado operacional total

(em milhões de R\$)	1T16	1T15
EBITDA Ajustado	18,6	27,4
<i>Margem EBITDA Ajustado</i>	<i>4,8%</i>	<i>7,5%</i>
Despesas com Itens Especiais	(1,5)	0,0
D&A e Baixa de Ativos	(25,6)	(24,2)
Resultado Financeiro	(21,6)	(13,6)
IR e CSLL	2,7	4,2
Lucro Líquido	(27,4)	(6,2)
<i>Margem Líquida Ajustada (%)</i>	<i>-7,1%</i>	<i>-1,7%</i>

- Itens especiais somaram R\$1,5MM no 1Q16, relacionados ao programa de opções da Companhia
- Impacto - sem efeito caixa - nos resultados financeiros de R\$24,6 milhões devido à flutuação cambial relacionada com os recursos recebidos com a venda de ativos no exterior em US\$
- O resultado financeiro líquido também foi impactado positivamente pelo desconto de R\$6,9MM (US\$1,8MM) com o pré-pagamento de compromissos a pagar nos Estados Unidos e negativamente impactado pela multa de pagamento de R\$1,2MM de um empréstimo no Brasil → excluindo tais impactos, a despesa financeira líquida totalizaria R\$2,7MM, em comparação com R\$13,6MM do 1T15

Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)	1T16	1T15
EBITDA	17,1	27,4
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	9,5	4,0
(+/-) Capital de Giro	(6,9)	(4,6)
(-) Impostos Pagos	(1,7)	(1,7)
Caixa Operacional	17,9	25,0
Caixa Operacional / EBITDA	104,7%	91,6%

- Conversão do EBITDA em caixa operacional foi de 104,7% no 1T16 vs. 91,6% no 1T15, em função do contínuo foco na geração de caixa e controle em capital de giro

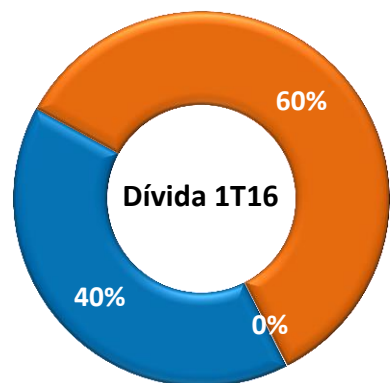
Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)	1T16	1T15
Caixa Operacional Pré Juros e Impostos	19,7	26,7
(-) Impostos Pagos	(1,7)	(1,7)
(-) Juros Pagos	(9,6)	(11,4)
Caixa Operacional	8,4	13,7
(-) Capex	(15,7)	(14,4)
<i>(-) Adições de imobilizado</i>	<i>(12,7)</i>	<i>(10,3)</i>
<i>(-) Adições a ativos intangíveis</i>	<i>(3,0)</i>	<i>(4,1)</i>
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(78,2)	(12,1)
(+ / -) Atividades de Financiamento	(15,5)	1,0
(+ / -) Recebimento de Venda de Ativos e Outros	147,8	5,1
(+ / -) Caixa de operações descontinuadas	0,0	12,0
Variação Líquida de Caixa no Período	46,7	5,4

Caixa Operacional - CAPEX	2,3	10,7
<u>Amortização líquida de dívida por investimentos (em R\$ milhões)</u>	<u>1T16</u>	<u>1T15</u>
Aquisições de negócios, líquidas de caixa (sellers financing)	(78,2)	(12,1)
Novos empréstimos	0,0	2,5
Amortização de empréstimos	(61,9)	(1,5)

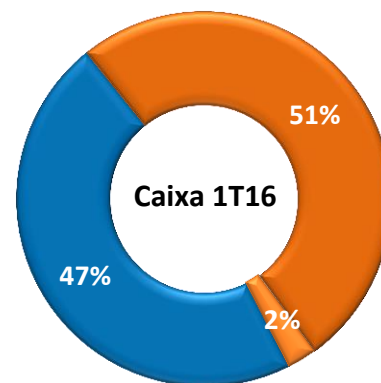
R\$46,7MM de geração de caixa no trimestre principalmente impactada por:

- Amortização de compromissos relacionados a aquisições (Margaritaville, pré-pagamento com R\$6,9MM de desconto em relação ao valor de face)
- Atividades de Financiamento (R\$15,5MM: +R\$46,4MM [2ª tranche do aumento de capital] -R\$61,9MM [amortização de empréstimos])
- Recebimentos pela venda de ativos (R\$169MM), incluídos na linha de “Recebimento da Venda de Ativos e Outros”

<i>Em milhões de R\$</i>	1T16	4T15
Dívida Bancária	248,3	329,2
Financiamento de Aquisições Passadas	10,7	100,2
Direitos sobre Pontos Comerciais	51,9	52,6
Dívida Total	310,9	482,0
 (-) Caixa	 -336,1	 -289,4
Dívida Líquida	(25,2)	192,6



■ R\$
■ US\$
■ Outras



■ R\$
■ US\$
■ Outras

- Redução de R\$217,8MM na Dívida Líquida no 1T16, principalmente em função do aumento de capital e venda de ativos, ambos concluídos no 1T16

CEO

Jaime Cohen Szulc

CFO e IRO

José Agote

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

(em milhões de R\$)	1T16	1T15	% AH	1T16 ³	% AV ³	% AH ³
Receita Líquida	388,5	366,6	6,0%	361,0	100,0%	-1,5%
Custo de Vendas e Serviços	(277,2)	(266,5)	4,0%	(259,4)	-71,9%	-2,7%
Mão de Obra Direta	(102,4)	(99,0)	3,5%	(93,9)	-26,0%	-5,1%
Refeição	(93,2)	(91,4)	1,9%	(86,8)	-24,1%	-5,0%
Combustível e Acessórios de Veículos	(44,1)	(43,1)	2,3%	(44,1)	-12,2%	2,3%
Depreciação e Amortização	(15,4)	(14,3)	8,0%	(13,8)	-3,8%	-3,6%
Outros	(22,1)	(18,7)	18,2%	(20,8)	-5,8%	11,2%
Lucro Bruto	111,2	100,1	11,1%	101,6	28,1%	1,5%
Despesas Operacionais¹	(118,3)	(96,9)	22,1%	(107,7)	-29,8%	11,1%
Vendas e Operacionais	(43,5)	(33,0)	31,9%	(38,0)	-10,5%	15,3%
Aluguéis de Lojas	(41,3)	(37,3)	10,9%	(38,5)	-10,7%	3,2%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,9)	(0,4)	104,4%	(0,7)	-0,2%	67,2%
Depreciação e Amortização	(10,2)	(9,9)	0,7%	(9,6)	-2,6%	-4,5%
Equivalência Patrimonial	2,8	1,9	47,0%	2,2	0,6%	14,0%
Outras receitas (despesas)	(1,2)	1,9	-165,5%	(1,2)	-0,3%	-166,0%
Gerais e Administrativas	(19,0)	(13,8)	37,5%	(17,3)	-4,8%	25,7%
Corporativas (Holding) ²	(4,9)	(6,3)	-22,1%	(4,5)	-1,2%	-29,0%
(+) D&A e Baixa de Ativos	25,6	24,2	6,1%	23,3	6,5%	-3,4%
(+) Itens Especiais - Outros	1,5	0,0	-	1,5	0,4%	-
EBITDA Ajustado	18,6	27,4	-32,0%	17,3	4,8%	-36,8%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): +1.5% em moeda constante vs. 1T15

- Brasil: +1% ➔ Roads (+4,3%), Air (-2,2%) e Malls (-1,5%)
- EUA: -3,6% em moeda constante e +26,6% em R\$
- Caribe: +12,7% em moeda constante e +35,2% em R\$

Receita Líquida:

- -1.5% em moeda constante ➔ redução líquida de 31 lojas vs. 2015

EBITDA¹: -R\$10,1MM (ou 36,8%) em moeda constante

- Brasil: + R\$13,4MM ➔ Roads (-R\$3,3MM), Air (-R\$2,8), Malls (-R\$5,2MM), G&A(-R\$2,1MM)
- EUA: - R\$0,5MM
- Caribe: + R\$2,0MM
- Despesas da Holding²: queda de R\$1,8MM

¹Antes de itens especiais; ²Não alocadas nos resultados dos países e segmentos; ³ em moedas constantes frente ao mesmo período do ano anterior

(em milhões de R\$)	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	257,9	100,0%	268,6	100,0%	-4,0%
Restaurantes e Outros	203,4	78,9%	215,3	80,2%	-5,5%
Postos de Combustível	54,5	21,1%	53,3	19,8%	2,2%
Custo de Vendas e Serviços	(195,9)	-76,0%	(203,7)	-75,8%	-3,8%
Mão de Obra Direta	(64,5)	-25,0%	(69,4)	-25,8%	-7,1%
Refeição	(61,8)	-24,0%	(66,8)	-24,9%	-7,4%
Combustível e Acessórios de Veículos	(44,1)	-17,1%	(43,1)	-16,1%	2,3%
Depreciação e Amortização	(9,0)	-3,5%	(9,7)	-3,6%	-7,0%
Outros	(16,5)	-6,4%	(14,7)	-5,5%	12,0%
Lucro Bruto	62,0	24,0%	64,9	24,2%	-4,5%
Despesas Operacionais¹	(66,7)	-25,9%	(57,6)	-21,5%	15,7%
Vendas e Operacionais	(18,6)	-7,2%	(14,2)	-5,3%	31,2%
Aluguéis de Lojas	(28,3)	-11,0%	(27,9)	-10,4%	1,4%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,3)	-0,1%	(0,3)	-0,1%	17,2%
Depreciação e Amortização	(6,6)	-2,5%	(7,3)	-2,7%	-10,5%
Outras receitas (despesas)	(1,3)	-0,5%	1,5	0,6%	-186,6%
Gerais e Administrativas ²	(11,6)	-4,5%	(9,5)	-3,5%	22,6%
(+) Deprec. e Amortização	15,6	6,1%	17,1	6,4%	-8,5%
Resultado Operacional	10,9	4,2%	24,3	9,1%	-55,2%

Vendas Mesmas Lojas (SSS)

- Brasil: +1% ➔ Roads (+4,3%), Air (-2,2%) e Malls (-1,5%)
- Maior ticket médio (+12% - 16% por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento e mix, etc.) mitigado pela pressão devido a menor atividade econômica no Brasil (menor fluxo de passageiros em aeroportos, menores gastos em shoppings e menor tráfego nas estradas)

Receita Líquida:

- -4,0% ➔ Redução em SSS + redução líquida de 29 lojas vs. 1T15

Resultado Operacional¹:

- -55,2% (margem -4,9p.p.) -R\$13,4MM vs. 1T15 ➔ i) -R\$14,3MM devido a inflação, mitigado por pricing (R\$4,5MM); ii) -R\$9,9MM de menor volume, mitigado por ajustes em pessoal (+R\$7,6MM) e maior produtividade (+1,5MM); iii) -R\$2,8MM em outras despesas (principalmente provisões legais em 1T16, vs. reversões em 1T15)

¹Antes de itens especiais; ² não alocadas nos segmentos air, roads, malls

(em milhões de R\$)	1T16	% AV	1T15	% AV	% AH
Receita Líquida	71,5	100,0%	79,9	100,0%	-10,5%
Custo de Vendas e Serviços	(48,9)	-68,4%	(58,4)	-73,1%	-16,2%
Mão de Obra Direta	(21,7)	-30,3%	(26,4)	-33,1%	-18,1%
Refeição	(19,6)	-27,5%	(24,2)	-30,3%	-18,9%
Depreciação e Amortização	(2,9)	-4,0%	(3,0)	-3,8%	-5,7%
Outros	(4,7)	-6,6%	(4,7)	-5,9%	1,1%
Lucro Bruto	22,6	31,6%	21,5	26,9%	5,1%
Despesas Operacionais¹	(26,3)	-36,7%	(22,2)	-27,8%	18,3%
Vendas e Operacionais	(7,5)	-10,5%	(4,4)	-5,5%	71,5%
Aluguéis de Lojas	(13,8)	-19,3%	(13,3)	-16,7%	3,6%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,2)	-0,3%	(0,3)	-0,3%	-29,7%
Depreciação e Amortização	(4,8)	-6,8%	(4,5)	-5,7%	6,6%
Outras receitas (despesas)	0,1	0,1%	0,3	0,4%	-79,2%
(+) Deprec. e Amortização	7,7	10,8%	7,6	9,5%	1,7%
Resultado Operacional	4,1	5,7%	6,9	8,6%	-41,0%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): -2,2%

- Maior ticket médio (+16% nos últimos 9 meses por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento e mix, etc.) mitigado pelo menor fluxo de passageiros em aeroportos de -5% vs. 1T15

Receita Líquida:

- -10,5% ➔ Redução em SSS + redução líquida de 17 lojas vs. 1T15

Resultado Operacional¹:

- -41% (margem -3,9 p.p.) -R\$2,8MM ➔ i) -R\$5,5MM devido a inflação, parcialmente mitigado por pricing (R\$0,8MM); ii) -R\$4,7MM devido a queda no volume, mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$4,7MM) e maior produtividade (+R\$2,2MM); iii) -R\$0,2MM em outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15).
- Excluindo despesas com aluguéis ➔ Margem operacional = estável vs. 1T15 em aproximadamente 25%

¹Antes de itens especiais

(em milhões de R\$)	1T16	% AV	1T15	% AV	% AH
Receita Líquida	121,1	100,0%	117,4	100,0%	3,1%
Restaurantes e Outros	66,6	55,0%	64,1	54,6%	3,8%
Postos de Combustível	54,5	45,0%	53,3	45,4%	2,2%
Custo de Vendas e Serviços	(99,3)	-82,0%	(94,6)	-80,5%	5,0%
Mão de Obra Direta	(23,6)	-19,5%	(22,1)	-18,8%	6,8%
Refeição	(21,9)	-18,1%	(20,9)	-17,8%	5,2%
Combustível e Acessórios de Veículos	(44,1)	-36,4%	(43,1)	-36,7%	2,3%
Depreciação e Amortização	(3,2)	-2,6%	(3,4)	-2,9%	-5,9%
Outros	(6,4)	-5,3%	(5,1)	-4,4%	25,4%
Lucro Bruto	21,8	18,0%	22,9	19,5%	-4,6%
Despesas Operacionais¹	(11,5)	-9,5%	(9,8)	-8,4%	16,4%
Vendas e Operacionais	(5,4)	-4,4%	(4,4)	-3,8%	21,5%
Aluguéis de Lojas	(4,7)	-3,9%	(4,7)	-4,0%	-0,1%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Depreciação e Amortização	(0,9)	-0,7%	(1,3)	-1,1%	-32,9%
Outras receitas (despesas)	(0,5)	-0,4%	0,6	0,5%	-197,4%
(+) Deprec. e Amortização	4,1	3,4%	4,7	4,0%	-13,4%
Resultado Operacional	14,4	11,9%	17,7	15,1%	-18,5%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): +4,3%

- Maior ticket médio (+14% nos últimos 9 meses por: pricing, gestão de categorias no checkout, sortimento e mix, etc.) compensaram o menor tráfego nas rodovias de -2% vs. 1T15

Receita Líquida:

- +3,1% → Aumento em SSS + Redução líquida de 1 loja

Resultado Operacional¹:

- -18,5% (margem -3,2p.p.) -R\$3,3mn vs. 1T15 → i) -R\$3,6MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (+R\$1,8MM); ii) -R\$0,3MM com a queda de volume, parcialmente mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$0,2MM) e menor produtividade (-R\$0,3MM); iii) -R\$1,1MM de outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)

¹Antes de itens especiais

(em milhões de R\$)	1T16	% AV	1T15	% AV	% AH
Receita Líquida	65,3	100,0%	71,3	100,0%	-8,4%
Custo de Vendas e Serviços	(47,8)	-73,2%	(50,8)	-71,2%	-5,9%
Mão de Obra Direta	(19,2)	-29,4%	(20,9)	-29,3%	-7,8%
Refeição	(20,2)	-31,0%	(21,7)	-30,4%	-6,7%
Depreciação e Amortização	(3,0)	-4,6%	(3,3)	-4,6%	-9,3%
Outros	(5,3)	-8,1%	(4,9)	-6,9%	8,5%
Lucro Bruto	17,5	26,8%	20,5	28,8%	-14,7%
Despesas Operacionais¹	(17,4)	-26,6%	(16,1)	-22,6%	7,7%
Vendas e Operacionais	(5,7)	-8,8%	(5,4)	-7,6%	6,6%
Aluguéis de Lojas	(9,8)	-15,0%	(9,9)	-13,9%	-1,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,1)	-0,2%	0,0	0,0%	0,0%
Depreciação e Amortização	(0,9)	-1,3%	(1,5)	-2,1%	-43,0%
Outras receitas (despesas)	(0,8)	-1,3%	0,7	0,9%	-225,1%
(+) Deprec. e Amortização	3,9	5,9%	4,8	6,8%	-19,8%
Resultado Operacional	4,0	6,1%	9,2	12,9%	-56,5%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): -1,5%

- Maior ticket médio (+12% nos últimos 9 meses por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento de produto e mix, melhorias na venda de bebidas, etc.) mitigou a pressão pelo cenário macroeconômico desfavorável no Brasil

Receita Líquida:

- -8,4% ➔ Redução em SSS + Redução Líquida de 11 lojas

Resultado Operacional¹:

- -56,5% (margem -6,8p.p.) -R\$5.2mn vs. 1T15 ➔ i) -R\$4,2MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (+R\$1,9MM); ii) -R\$4,9MM com a queda de volume, parcialmente mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$3,9MM) e menor produtividade (-R\$0,4MM); iii) -R\$1,5MM de outras despesas (principalmente provisões legais no 1T16, vs. reversões no 1T15)

¹Antes de itens especiais

(em milhões de US\$)	1T16	% AV	1T15	% AV	% AH
Receita Líquida	20,0	100,0%	20,1	100,0%	-0,4%
Custo de Vendas e Serviços	(14,1)	-70,4%	(14,3)	-71,4%	-1,8%
Mão de Obra Direta	(7,3)	-36,8%	(7,6)	-37,7%	-3,0%
Refeição	(3,9)	-19,7%	(4,1)	-20,6%	-4,5%
Depreciação e Amortização	(1,4)	-7,2%	(1,4)	-6,8%	5,3%
Outros	(1,3)	-6,7%	(1,3)	-6,3%	6,6%
Lucro Bruto	5,9	29,6%	5,7	28,6%	3,1%
Despesas Operacionais¹	(7,5)	-37,3%	(7,0)	-34,7%	7,0%
Aluguéis de Lojas	(1,9)	-9,6%	(1,7)	-8,7%	10,2%
Gerais e Administrativas	(1,4)	-6,8%	(1,0)	-4,9%	39,8%
Outras Despesas Operacionais	(4,2)	-20,9%	(4,2)	-21,2%	-1,8%
(+) Deprec. e Amortização	1,7	8,4%	1,5	7,7%	8,8%
Resultado Operacional	0,2	0,8%	0,3	1,6%	-53,3%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): -3,6%

- A venda em mesmas lojas (SSS) será o foco do novo management, que já possui estratégias definidas para reverter a tendência de curto prazo assim como sustentar níveis saudáveis de SSS no longo prazo → Mar-Abr SSS²=-0,4%, de -3,6% no 1T16 (vs. '15)

Receita Líquida:

- Praticamente estável (-0,4%) → Redução em SSS + Abertura de 1 loja

Resultado Operacional¹: -53,3% | -US\$0,2MM

- US\$0.1MM de queda nas vendas, combinados com -US\$0,7MM de aluguéis (+0,9p.p.), utilities (+0,4p.p.) e despesas gerais e administrativas (+1,9p.p.) – incluindo custos de rescisão e sobreposição do management em março), parcialmente compensados por +US\$0,5MM em redução de custos e aumento de produtividade e +US\$0,1MM da maior equivalência patrimonial

Perspectivas:

- Foco em SSS:
- Curto Prazo: vendas sugestivas + pricing → Mar-Abr SSS²=-0,4%, de -3,6% no 1T16 (vs. '15)
 - Médio/Longo Prazo: engenharia de cardápio + vendas para grupos
- Excelência operacional:
 - Maior controle em custo de refeição (custo teórico vs. custo real de cada refeição)

¹Antes de itens especiais

(em milhões de R\$)	1T16	% AV	1T15	% AV	% AH	1T16 ²	% AV ²	% AH ²
Receita Líquida	53,5	100,0%	39,3	100,0%	36,2%	44,6	100,0%	13,6%
Custo de Vendas e Serviços	(26,8)	-50,1%	(21,3)	-54,2%	26,0%	(22,7)	-50,8%	6,6%
Mão de Obra Direta	(9,5)	-17,7%	(7,7)	-19,6%	23,2%	(8,2)	-18,3%	6,1%
Refeição	(16,1)	-30,2%	(12,6)	-32,1%	28,1%	(13,5)	-30,3%	7,2%
Depreciação e Amortização	(0,8)	-1,5%	(0,6)	-1,7%	21,2%	(0,6)	-1,4%	-5,7%
Outros	(0,4)	-0,8%	(0,3)	-0,9%	20,4%	(0,4)	-0,9%	16,4%
Lucro Bruto	26,7	49,9%	18,0	45,8%	48,4%	22,0	49,2%	22,0%
Despesas Operacionais¹	(17,8)	-33,2%	(12,7)	-32,4%	39,7%	(14,9)	-33,3%	17,0%
Vendas e Operacionais	(7,1)	-13,3%	(5,3)	-13,6%	32,6%	(6,1)	-13,7%	14,7%
Aluguéis de Lojas	(5,6)	-10,5%	(4,1)	-10,6%	35,6%	(4,5)	-10,0%	7,3%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,5)	-1,0%	(0,0)	-0,1%	2492,1%	(0,4)	-0,8%	1799,8%
Depreciação e Amortização	(2,7)	-5,0%	(2,0)	-5,1%	33,1%	(2,3)	-5,1%	13,3%
Outras receitas (despesas)	0,2	0,4%	0,3	0,8%	-36,3%	0,2	0,4%	-51,3%
Gerais e Administrativas	(2,1)	-3,9%	(1,5)	-3,9%	36,1%	(1,8)	-4,0%	18,2%
(+) Depreciação e Amortização	3,5	6,4%	2,6	6,7%	30,2%	2,9	6,5%	8,7%
Resultado Operacional	12,4	23,1%	7,9	20,2%	56,3%	10,0	22,3%	25,6%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): 12,7% (mas sob pressão)

- Aumento do volume de vendas e ticket médio

Receita Líquida:

- +13,6% ➔ Aumento em SSS + Redução líquida de 3 lojas vs. 1Q15

Resultado Operacional¹: +25,6% vs. 1T15 | +R\$2,0mn / +2,1p.p.

- +R\$5,4MM com crescimento das vendas, combinados com +1,0p.p. de pessoal (incluindo despesas gerais e administrativas), +1,8p.p. de produtividade (custo de refeição) e +0,6p.p. em aluguéis, parcialmente compensado por -1,3p.p. em outras receitas e despesas pré-operacionais de novas lojas

Perspectivas:

- Foco contínuo em SSS - mas sob forte pressão com um cenário mais competitivo no aeroporto e shopping centers no Panamá
- Abertura seletiva de lojas
- Excelência Operacional