



INTERNATIONAL MEAL COMPANY

An aerial photograph of a large stadium, likely the Estadio Nacional in Lima, Peru, showing the green field and the surrounding tiered seating areas. The image is partially obscured by a blue overlay on the left and a white banner at the bottom.

Resultados 4T16

- **Fluxo de Caixa:** Geração de Caixa Operacional depois de Capex de manutenção de R\$84M em 2016 – 83% do EBITDA Ajustado
- **Receita Líquida:** redução de 4,6% em Reais ou 5,2% moeda constante em 2016 | -11,5%/-6,7% no 4T16
- **EBITDA Ajustado:** -9% vs. 4T15 em 2016 Reais (ou -9,3% em moeda constante) com uma redução de 0,3p.p. na margem. A pressão em resultados veio do Brasil com uma redução de 49% em 2016 e 46% no 4T em função dos menores volumes. Nos EUA, o resultado operacional cresceu 0,5% e 55% no Caribe. As despesas corporativas foram 39% menores em 2016.
- **Itens Especiais:** R\$48,6M no 4T16 (R\$54,2M em 2016) relacionados a: provisões para fechamento de lojas (R\$30,3M) e contingências (R\$8,2M; despesas com reestruturação societária e do management (R\$5,9M) e despesas com consultorias (R\$4.2M)
- **Posição de Caixa:** R\$30,6M (no 4T15 tínhamos uma dívida líquida de R\$192,6M)

2016 – O que foi feito para preparar a Companhia para o Futuro:

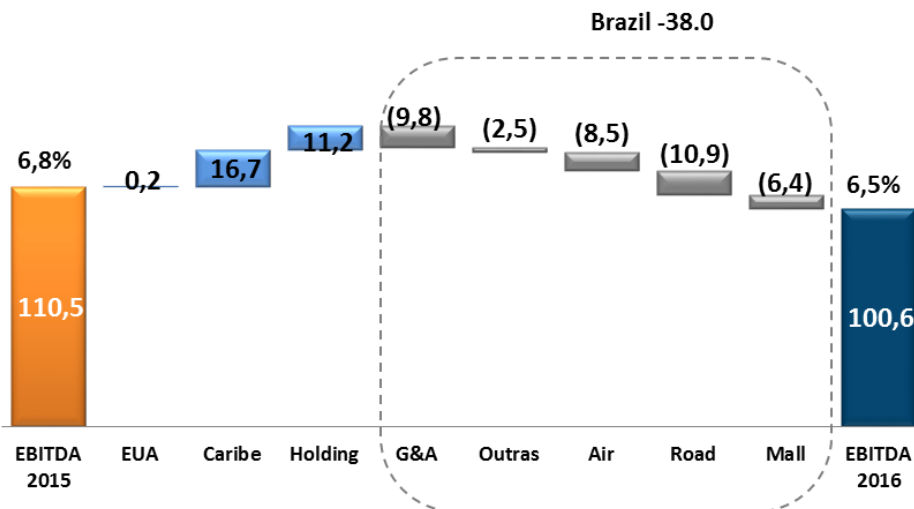
1. **Venda de Ativos:** México, P Rico, Rep. Dominicana (R\$350M) → desalavangagem (caixa líq. 4T16 de R\$30,6M – redução de R\$223M na dívida líquida)
2. **Estrutura Simplificada:** Fechamento de lojas deficitárias -38 em 2016 → margem de contribuição negativa de R\$9,5M em 2015
3. **Contratos em Aeroportos:** -3,0p.p. em despesas de aluguel no segmento no 4T16 | redução de R\$4,8M nas despesas de aluguel vs. 4T15
4. **Otimização do Portfólio:** Marcas Wraps, Go Fresh, Naturally Fast, Grano descontinuadas | 7 operações em aeroportos descontinuadas
5. **Conceitos renovados para marcas existentes:** Viena Delish, Brunella, Olive Garden, Viena Express e Frango Assado

2017 – O que estamos fazendo para melhorar a performance:

6. **OBZ e estrutura enxuta:** ajustes de pessoal, OBZ revisado (a partir de abril '17) → controles rígidos e travas sistêmicas
7. **Gestão à Vista:** relatórios diários com KPIs importantes e comparações entre lojas enviados às operações (a partir de março '17)
8. **Geração de Demanda:** i) **Capex:** Malls – Viena Express, quiosques Brunella, Viena Delish, Olive Garden | Roads – Frango Assado (rest. + mini-mercado) | Air – EAT&Co (oferta e formato flexíveis) | ii) **Não-Capex:** trade marketing (preço máximo no Viena Express) e inovação de produtos (novo menu no Frango Assado)
9. **PMO:** escopo mais amplo (+190 projetos), acompanhamento mais próximo e maior produtividade, cronograma de entrega e responsabilidades claras, resultados tangíveis e alinhamento → remuneração variável atrelada à entrega dos projetos
10. **Alinhamento, processos e treinamento:** excelência operacional (programa Mais) + programa de incentivos (Os Excelentes)
11. **EUA:** maturação das lojas abertas em 2016 + novas lojas em 2017 + esforços em SSS
12. **Caribe:** Panamá – novo terminal → novas lojas | Colômbia – novos contratos em catering

Acreditamos que conseguiremos melhorar a estrutura, os processos e os custos da Companhia para transformar a IMC em uma empresa mais enxuta e ágil, melhor posicionando a Companhia para quando as condições de mercado melhorarem

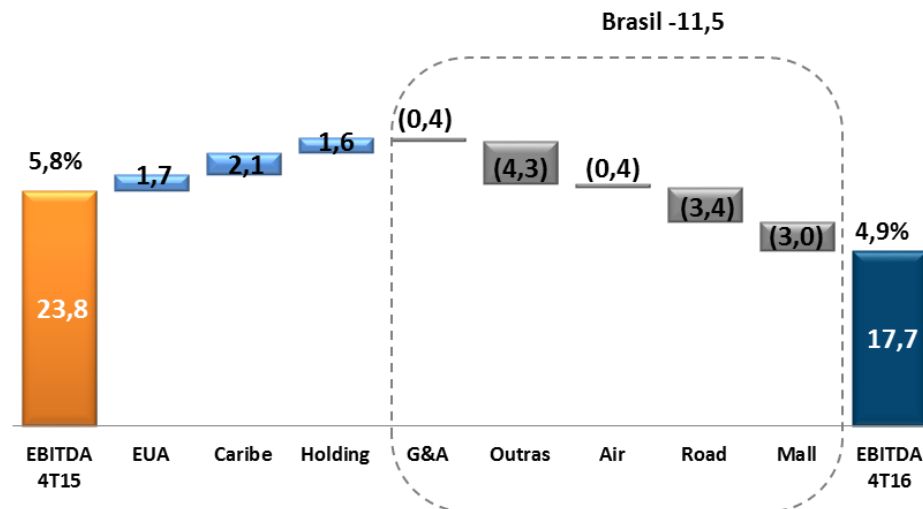
EBITDA Bridge 2016



EBITDA 2016: R\$100,6M | -R\$9,9M / -0,3p.p.

- ✓ Brasil: -R\$38,0M
 - ✓ Res. Operacional: -R\$35,6M (Air: -R\$8,5M; Road: -R\$10,9M; Malls: -R\$6,4M; G&A: -R\$9,8M)
 - ✓ Outrsd: -R\$2,5M
- ✓ USA: +R\$0,2M / -R\$0,1M em moeda constate
 - ✓ Pressão em SSS + despesas de pré-abertura de lojas pressionando margens
 - ✓ Reversão do SSS: 4T16 = -1,1% vs. média de -2,1% em 2016
- ✓ Caribe: +R\$16,7M
 - ✓ Melhora operaciona = crescimento em margens
 - ✓ SSS sob pressão, mas ainda positivo: +0,6%
- ✓ Despesas Corporativas: +R\$11,2M
 - ✓ Otimização da estrutura corporativa
 - ✓ Parte dos ganhos utilizados no G&A do Brasil

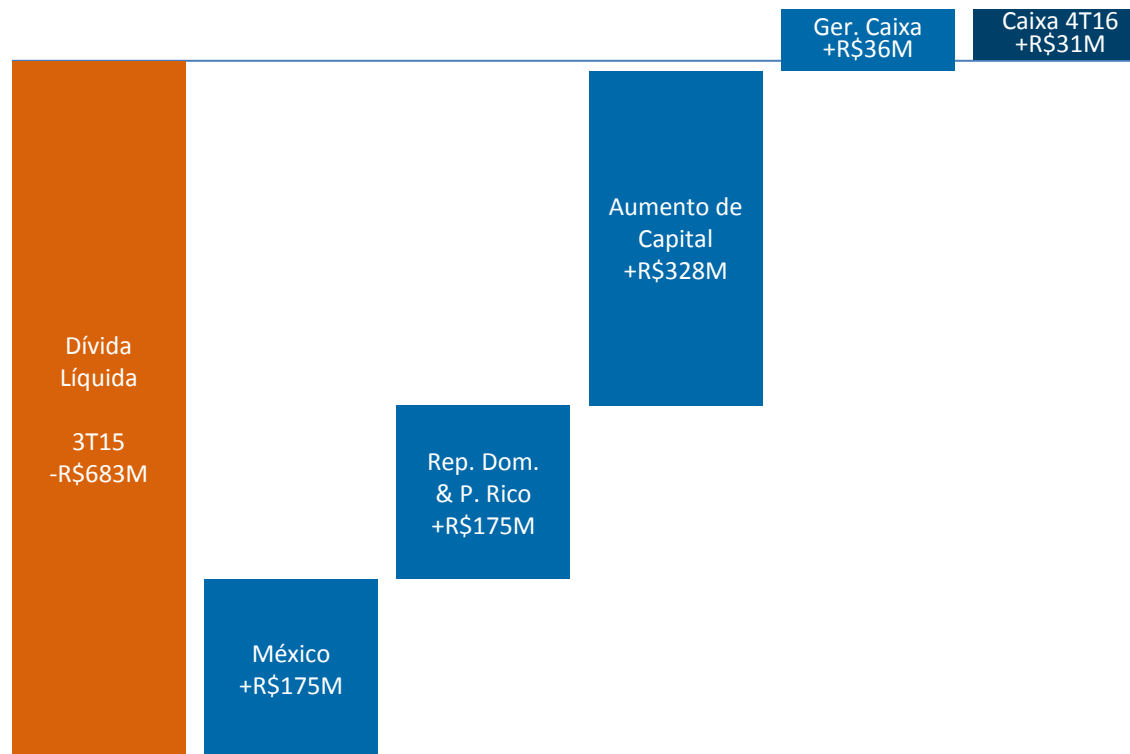
EBITDA Bridge 4T



EBITDA 4T16: R\$17,7M | -R\$6,1M / -0,9p.p.

- ✓ Brasil: -R\$11,5M
 - ✓ Res. Operacional: -R\$7,2M (Air: -R\$0,4M; Road: -R\$3,4M; Malls: -R\$3,0M; G&A: -R\$0,4M)
 - ✓ Outras: -R\$4,3M, 4T15 impactado pela reversão de impostos
- ✓ EUA: +R\$1,7M / +R\$1,6M em moeda constante
 - ✓ Pressão em SSS, compensada pela melhor eficiência (+2,5p.p. na margem operacional)
 - ✓ Reversão do SSS: 4T16 = -1,1% vs. média de -2,1% em 2016
- ✓ Caribe: +R\$2,1M / +R\$4,0M em moeda constante
 - ✓ Melhora operaciona = crescimento em margens
 - ✓ SSS sob pressão, mas ainda positivo: +0,6%
- ✓ Despesas Corporativas: +R\$1,6M
 - ✓ Otimização da estrutura corporativa
 - ✓ Parte dos ganhos utilizados no G&A do Brasil

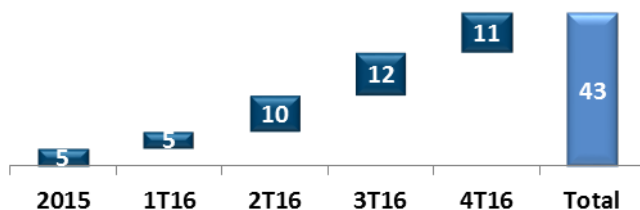
1 Venda de Ativos → Desalavancagem



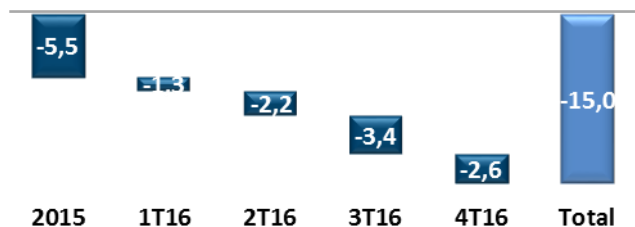
2

Lojas Deficitárias

Lojas Fechadas



Margem de Contribuição em 2015

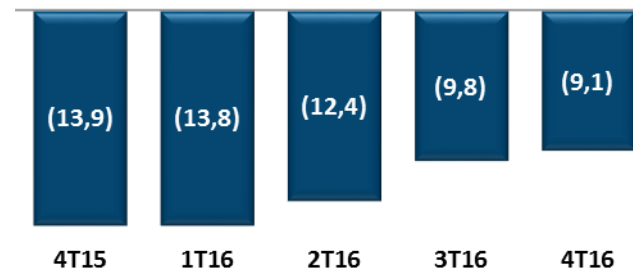


Desde o início do programa lojas deficitárias, 43 lojas fechadas (margem de contribuição negativa de R\$15,0M em 2015)

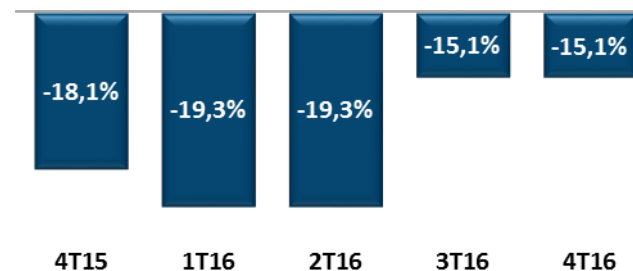
3

Contratos Air: Impacto em Resultados

Despesas com Aluguéis - R\$M



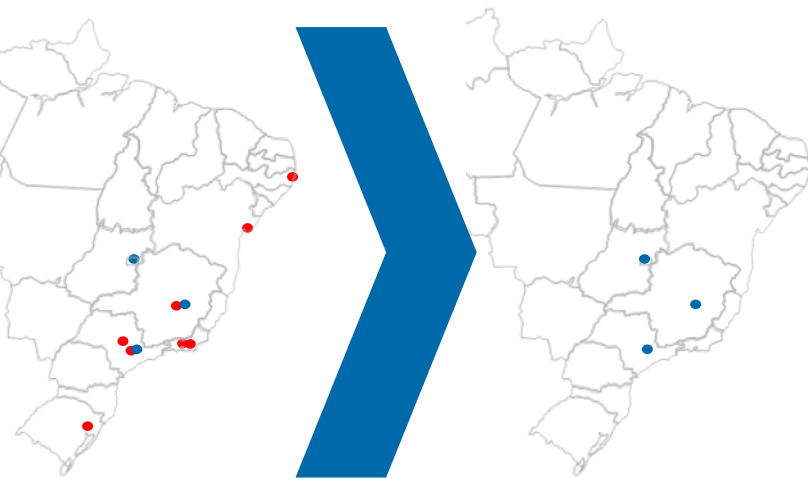
Aluguéis - como % da Rec Líq.



3,0p.p em redução de despesas de aluguel ou uma economia de R\$4,8 milhões vs 4T15

4 Racionalização do Portfólio

Racionalização em Aeroportos - Brasil



- Viracopos, Congonhas, P. Alegre, Recife, Salvador, Galeão, Pampulha → Média de **3 Restaurantes por Aeroporto**
- Guarulhos, Confins e Brasília → **Outlet Share +30%**
Estes três aeroportos representam ~31% do fluxo de passageiros no país

Racionalização em Malls - Brasil



5 Conceitos renovados para marcas existentes



6

Estrutura Enxuta

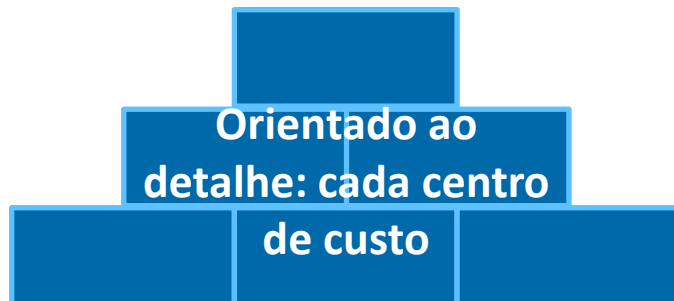
- ✓ Janeiro 2017
 - ✓ Ajustes no top-management
- ✓ Abril 2017
 - ✓ Novs ajustes – mais granulares – de pessoal e despesas (baseado no OBZ)

Orçamento Base Zero

Início: 2 de fevereiro

Go-live: 1 de abril

Estrutura Matricial



	Unidade A	Unidade B	...
RH			
Marketing			
Viagens			
...			



Responsabilidades Claras



“de baixo para cima”



Travas Sistêmicas

Maior controle de custos e despesas

Maior visibilidade em oportunidades de eficiência

Principais Objetivos:

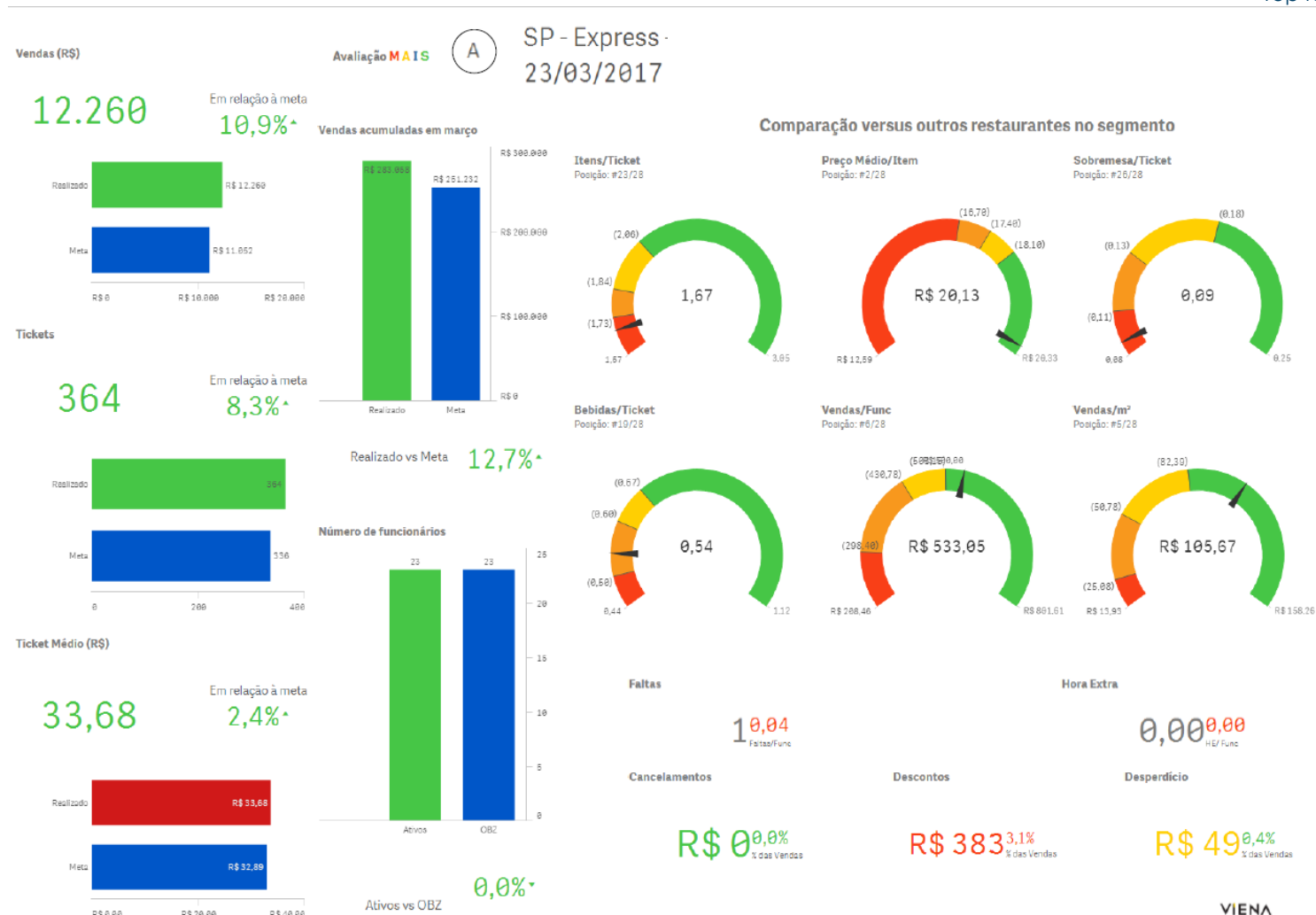
- ✓ Melhor e mais rápido entendimento dos resultados
- ✓ Maior apoio às operações
- ✓ Ação rápida a qualquer desvio

Monitoramento diário dos mais importantes KPIs:

- ✓ Relacionas às Vendas
- ✓ Relacionados aos Custos

Relatórios diários enviados a:

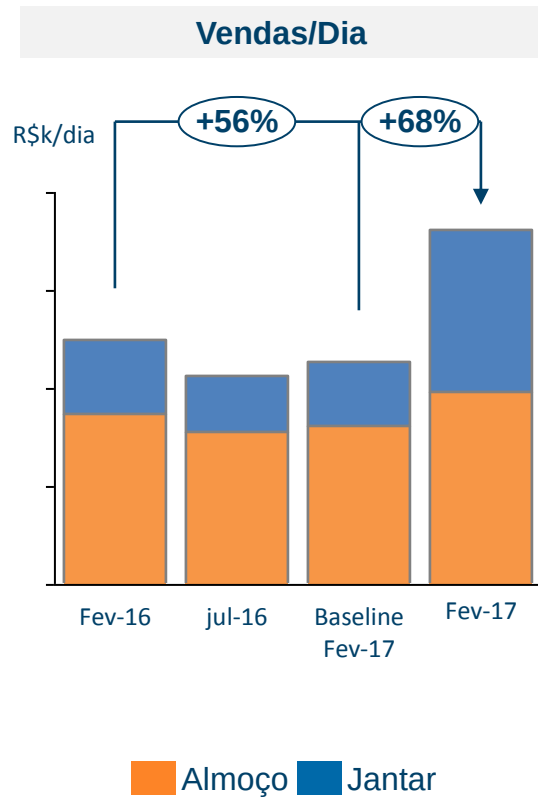
- ✓ Gerentes de loja
- ✓ Gerentes Regionais
- ✓ Diretores de segmento
- ✓ Top Management



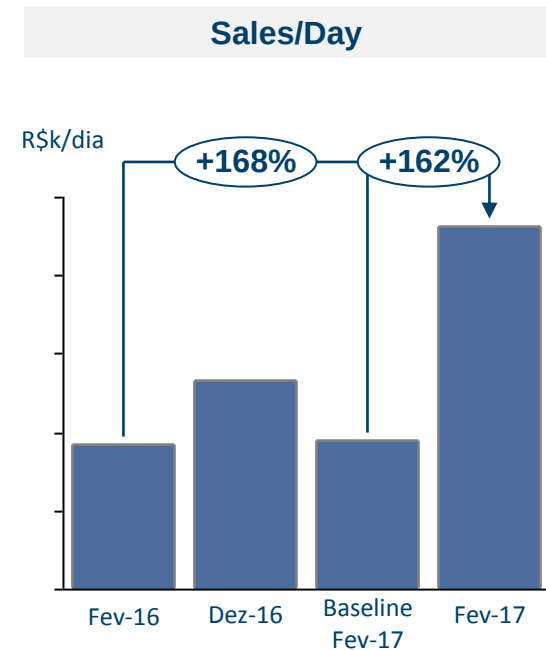
8 Geração de Demanda – Capex

Resultados Iniciais

VIENA DELISH



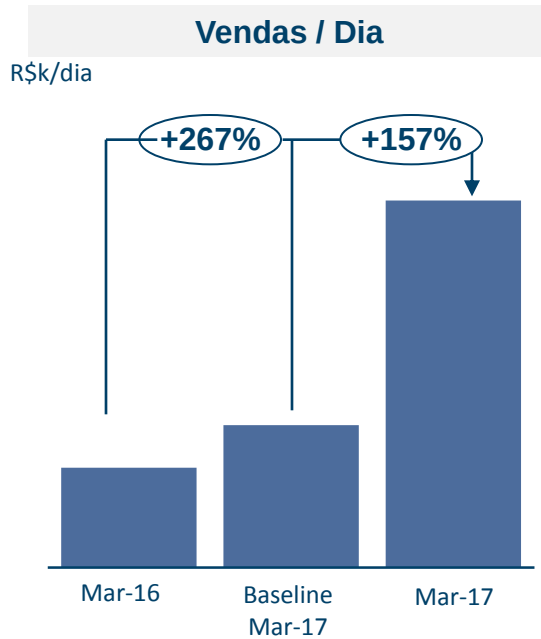
BRUNELLA



8 Geração de Demanda – Capex

Olive Garden

Resultados Iniciais

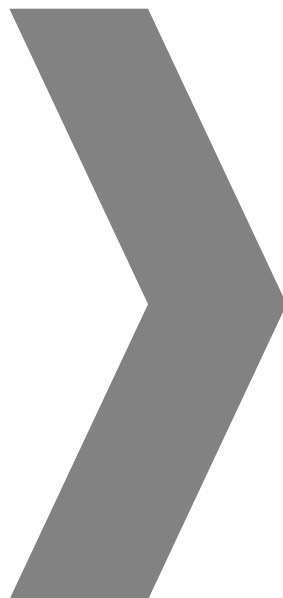


8

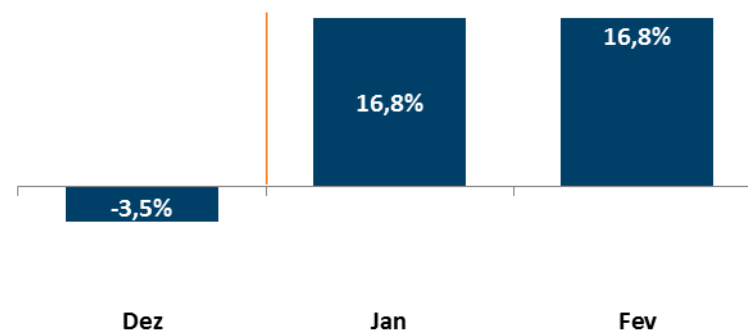
Geração de Demanda – Não-Capex

PREÇO MÁXIMO NO VIENA EXPRESS

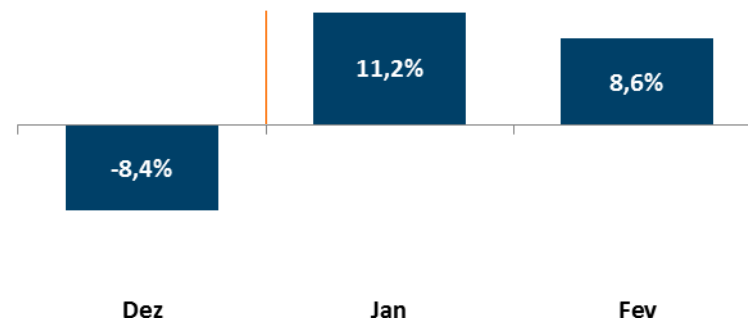
- ✓ R\$/Kg = R\$69,9/kg
- ✓ Preço máximo 428grs = R\$29,9
- ✓ Início da Ação – Jan/17



Gap de Vendas - Atual vs. Ano-1



Gap de Tickets - Atual vs. Ano-1



9 PMO – Escritório de Projetos

Principais Objetivos:

- ✓ Melhores controles e execução dos projetos mais importantes da IMC, com cadência, estágios e fases definidos
- ✓ Acompanhamento mais próximo de rotinas
- ✓ Maior produtividade

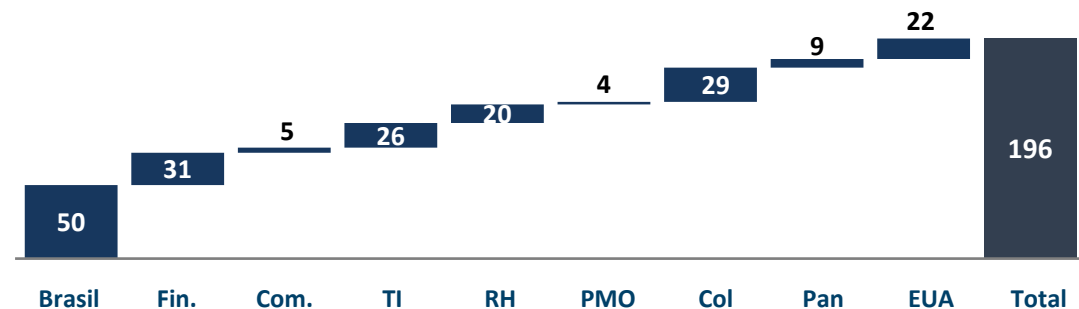
Overview dos Projetos:

- ✓ Clareza no início e fim dos projetos
- ✓ Necessidade adicional de Capex ou Opex
- ✓ Envolve 2 ou mais áreas e requiere visibilidade e cadência
- ✓ Benefícios ou produtos tangíveis

Regras Básicas:

- ✓ Comitês de PMO semanais (dono do projeto, top-management e CEO)
- ✓ O cumprimento dos projetos representa de 40 a 50% da remuneração variável dos executivos

Comitês:



¹ Em Revisão

10 Alinhamento, processos e treinamento:

Excelência Operacional – M.A.I.S.

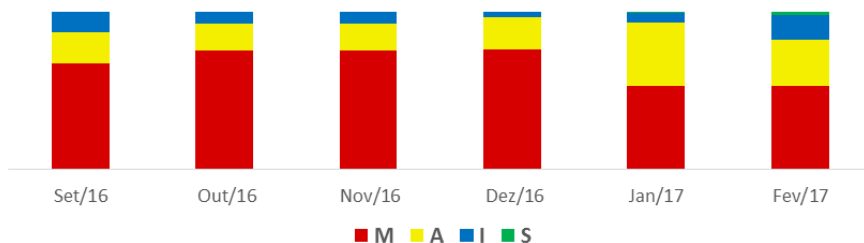
Ranking de Excelência Operacional:

M	De 80% a 84.99%
A	De 85% a 89.99%
I	De 90% a 94.99%
S	Acima 95%

A nota de um restaurante é definida após 3 meses em cada ranking

Avaliação MVR (“Minha Visão de Restaurante”):

- Avaliação semanal pelo gerente (não considerada no ranking)
- Avaliação mensal: conduzida por um gerente regional diferente



Programa de Incentivos (“Os Excelentes”)

OS EXCELENTE S

Programa de Incentivo para gerentes de lojas

Avaliações mensais

Pagamento trimestral

imc

ATITUDES QUE GERAM GRANDES RESULTADOS

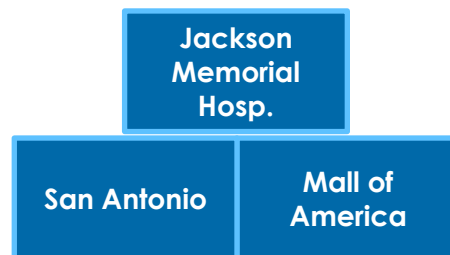
Métricas de Avaliação:

1. Vendas
2. Margem de Contribuição
3. Programa MAIS
4. Cliente Oculto

11 EUA – Alavancas de Performance



SSS



Maturação dos
restaurantes



Novos Restaurantes

Iniciativas de Vendas

- ✓ Novos menus -> engenharia de cardápio & esforços de pricing
- ✓ LSM – planos de marketing implementados
- ✓ Reforma de lojas para aumento de tráfego
- ✓ Vendas para grupos – novo time
- ✓ Trabalho com parcerias (hotéis, shoppings, donos de imóveis) para aumento de tráfego na baixa estação

Iniciativas de Custos

- ✓ Orçamento base zero – implementado em 2017
- ✓ Redução de G&A – executado em 1T17
- ✓ Fechamento da loja de Cincinnati – (fechamento previsto para abril)

12 Caribe – Alavancas de Performance

Operações Existentes

Excelência Operacional:

- ✓ Esforço contínuo para ganho de eficiência em custos de refeição e mão de obra
- ✓ Renegociação com fornecedores – mais prazo
- ✓ OBZ implementado
- ✓ Reestruturação societária na Colômbia para maior eficiência fiscal

Same Store Sales:

- ✓ Esforço contínuo com trade marketing para melhorar SSS
- ✓ Renovação do cardápio do J&C (Colômbia)
- ✓ Busca de novos contratos de catering nas operações existentes na Colômbia

Novas Oportunidades

Panamá:

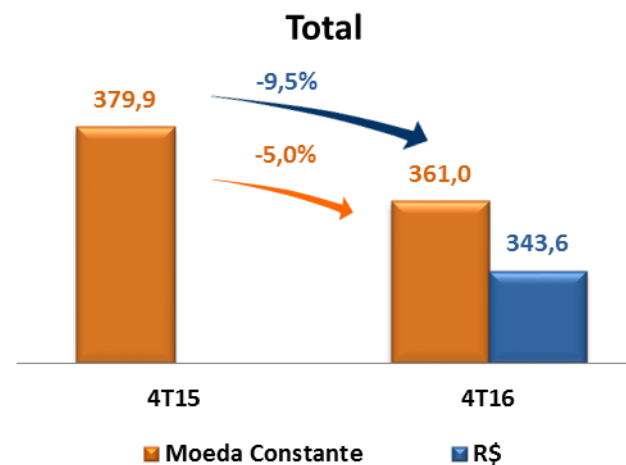
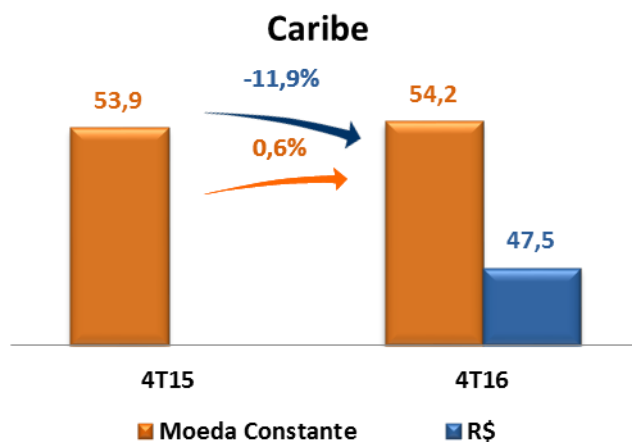
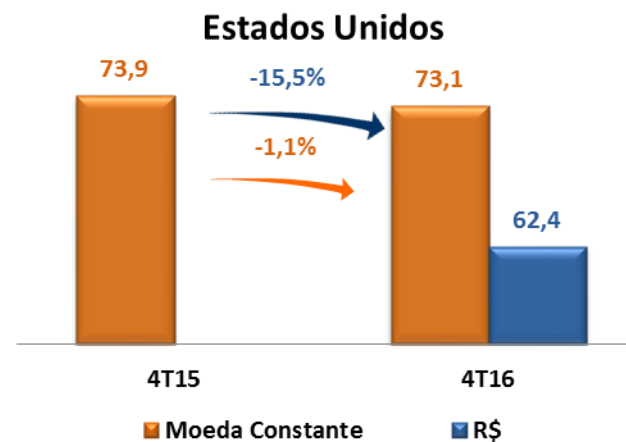
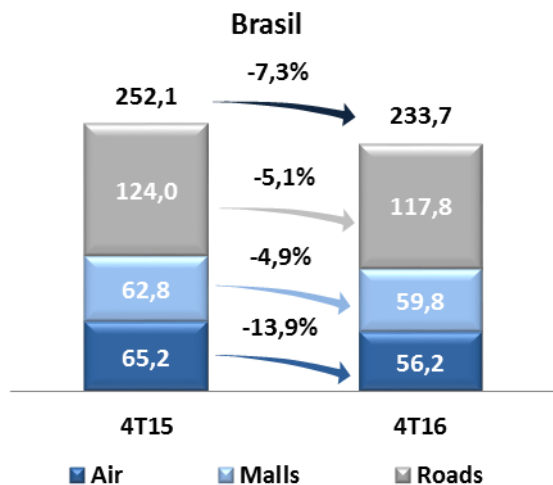
- ✓ Leilão no novo terminal do Aeroporto de Tocumen – o aeroporto tem tido crescimento no número de passageiros e essa tendência deve se manter
- ✓ Oportunidades seletas no segmento de Malls, particularmente com a marca Carl's Jr

Colômbia:

- ✓ Oportunidades seletas no segmento de Malls, particularmente com a marca J&C Delicias

NÚMERO DE LOJAS (final do período)	2016	2015	Vs. Dez/15	
			Var. (%)	Var. (#)
Brasil	193	218	-11,5%	-25
<i>Aeroportos</i>	<i>59</i>	<i>62</i>	<i>-4,8%</i>	<i>-3</i>
<i>Rodovias</i>	<i>27</i>	<i>29</i>	<i>-6,9%</i>	<i>-2</i>
<i>Shopping Malls</i>	<i>107</i>	<i>127</i>	<i>-15,7%</i>	<i>-20</i>
Estados Unidos	20	16	25,0%	4
Caribe	48	47	2,1%	1
Total Número de Lojas	261	281	-7,1%	-20

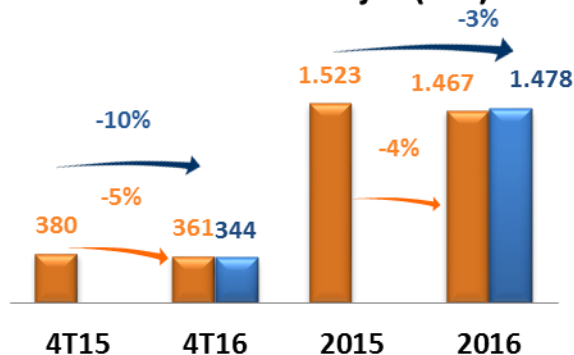
- Redução líquida de 20 lojas vs. 4T15, sendo 25 no Brasil (3 em aeroportos, 20 em Malls e 2 em Rodovias), e 4 aberturas nos Estados Unidos e 1 no Caribe
- Rigoroso processo de análise para a abertura de novas lojas com o intuito de priorizar o crescimento sustentável
 - Novos conceitos foram lançados em Aeroportos: EAT&Co, Sports Bar e uma Cafeteria Premium
 - Lojas piloto foram lançadas no Brasil: Viena Express e Frango Assado
 - Novos Conceitos em Malls: Viena Delish, Brunella e em Março um Olive Garden
 - Durante 2017, investiremos na expansão dos pilotos



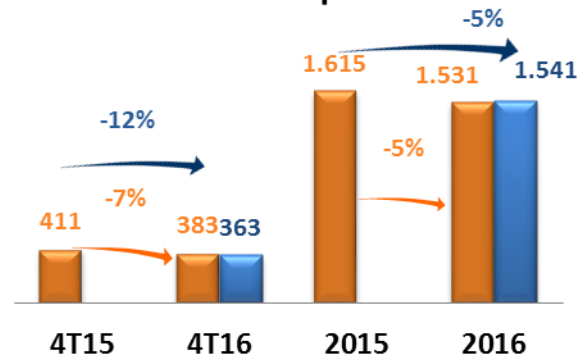
- SSS Consolidado reduziu 9,5% ou 5,0% em moeda constante no 4T16, principalmente por:
 - Brasil -7,3%: Roads (-5,1%), Air (-13,9%) e Malls (-4,9%)
 - EUA -15,5% (-1,1% em moeda constante)
 - Caribe -11,9% (+0,6% em moeda constante)

R\$ Milhões

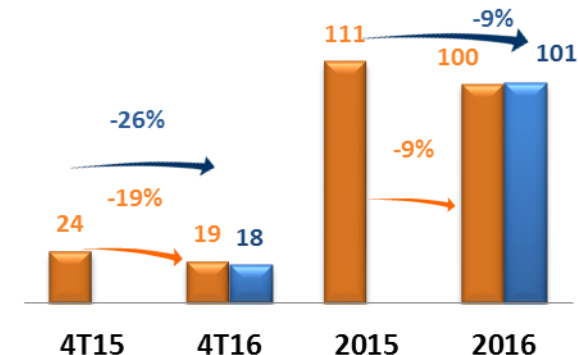
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



EBITDA



Moeda Constante

R\$

Margem EBITDA

5,8%

5,0%

6,8%

6,6%

EBITDA-Caixa (Depois de Capex de Manut.)

-R\$13M
n.a.

R\$18M
95%

R\$79M
72%

R\$100M
83%

SSS (4T16): -5,3% em moeda constante no 4T

- Brasil: -7,3% → Roads (-5,1%), Air (-13,9%) e Malls (-4,9%)
- EUA: -1,1% em moeda constante e -15,5% em Reais
- Caribe: +0,6% em moeda constante e -11,9% em Reais

Receita Líquida (4T16):

- -6,7% em moeda constante → redução líquida de 20 lojas + redução de SSS

EBITDA¹ (4T16): -R\$4,6M (ou -19,2%) em moeda constante no 4T

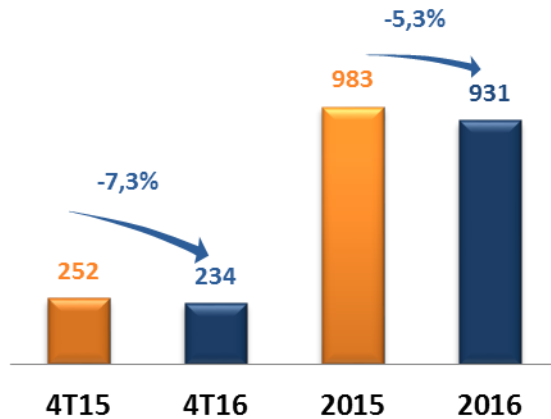
- Brasil: -R\$11,5M → Roads (-R\$3,4M), Air (-R\$0,4M), Malls (-R\$3,0M), G&A(-R\$0,4M), “Outras” (-R\$4,3M)
- EUA: +R\$1,6M
- Caribe: +R\$4,0M
- Despesas Corporativas²: -R\$1,3M

EBITDA-para-Caixa (Depois de Capex de Manutenção): 95% no 4T16 vs. -53% no 4T15 | 83% em 2016 vs. 72% em 2015

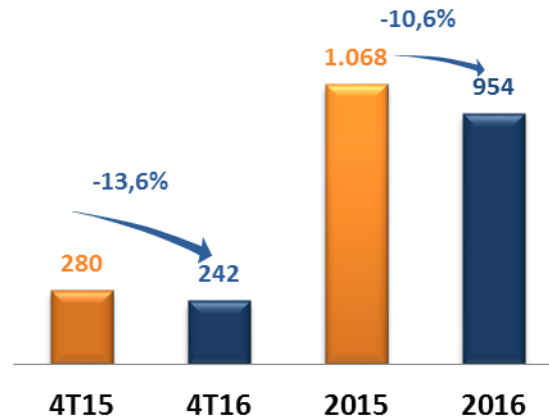
¹Antes de itens especiais; ²Não alocadas nos resultados dos países e segmentos;

R\$ Milhões

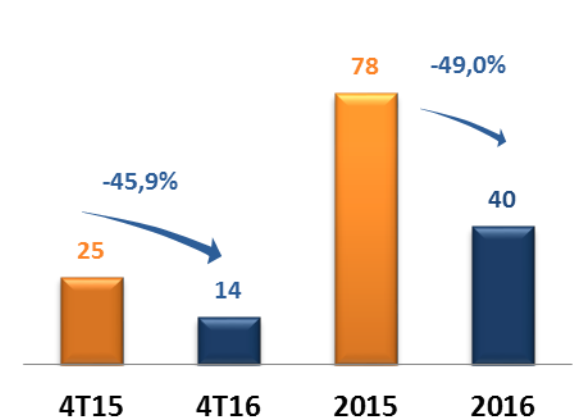
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional

Res. Op.-Caixa (Depois de Capex de Manut.)

4T15	4T16	2015	2016
8,9%	5,6%	7,3%	4,1%
R\$23M	R\$12M	R\$68M	R\$35M
91%	92%	88%	89%

SSS (4T16):

- Brasil: -7,3% → Roads (-5,1%), Air (-13,9%) e Malls (-4,9%)
- Maior ticket médio (+9 - 11% 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 (4T16):

- -13,6% → Redução em SSS + redução líquida de 20 lojas vs. 4T15

Resultado Operacional¹ (4T16):

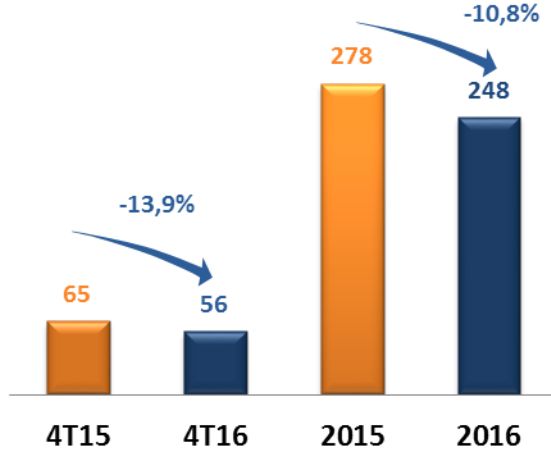
- -R\$11,5M ou 45,9% vs. 4T15, margem -3,3p.p. → i) -R\$3,0M (-2,5p.p. em margens) em Malls; ii) -R\$3,4M (-1,6p.p. em margens) em Roads; iii) -R\$0,4M (mas com melhora de 0,8p.p. em margens) em Air; iv) -0,9p.p. em maiores despesas de G&A (R\$0,4M); e v) -1,4p.p. em menores outras receitas (R\$4,3M)

Res. Op.-para-Caixa (depois de Capex de Manutenção): 75% no 4T16 vs. 91% no 4T15 | 80% em 2016 vs. 88% em 2015

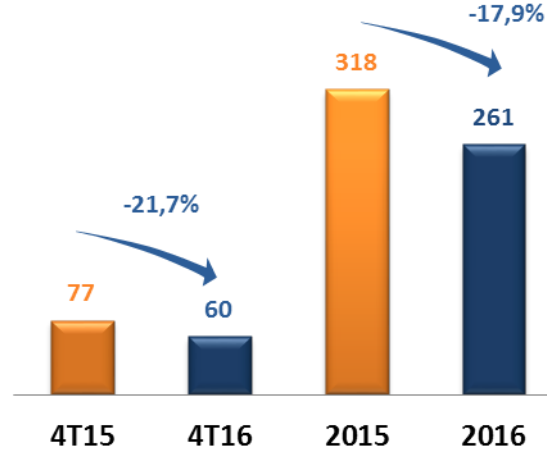
¹Antes de itens especiais;

R\$ Milhões

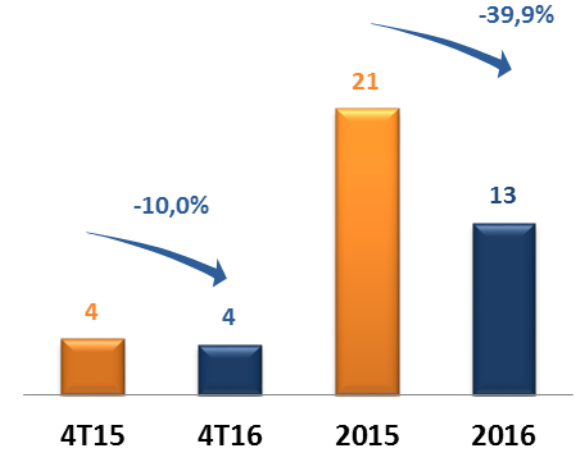
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional	5,4%	6,3%	6,7%	4,9%
Res. Op.-Caixa (Depois de Capex de Manut.)	R\$4M 84%	R\$4M 92%	R\$17M 79%	R\$11M 88%

SSS (4T16): -13,9% (de -16,2% no 3T16)

- Maior ticket médio (+11% nos últimos 12 meses por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento e mix, etc.) mitigado pelo menor fluxo de passageiros em aeroportos de -9,7% vs. 4T15

Receita Líquida (4T16):

- -21,7% ➔ Redução em SSS + redução líquida de 3 lojas vs. 4T15 - 8 lojas abertas em Dezembro '17

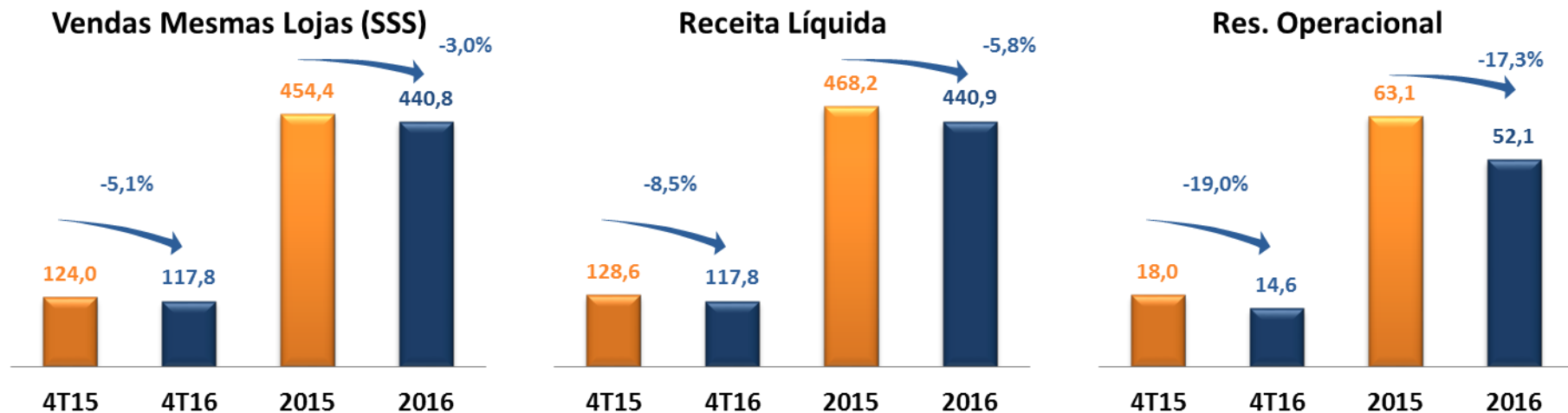
Resultado Operacional¹ (4T16):

- -10,0% (margens +0,8p.p. chegando a 6,3%) -R\$0,4M vs. 4T15:
 - -R\$16,7M em vendas; +R\$0,8M (-1,3p.p.) em despesas de pré-abertura de lojas; mitigado por:
 - -R\$6,0M (+2,0p.p.) custo de refeição; -R\$5,6M (-2,3p.p.) em custos e despesas com pessoal; -R\$4,8M (+3,0p.p.) despesas de aluguéis; e -R\$0,7M (-0,5p.p.) em outros

Res. Op.-para-Caixa (depois de Capex de Manutenção): 91% no 4T16 vs. 84% no 4T15 | 79% em 2016 vs. 79% em 2015

¹Antes de itens especiais;

R\$ Milhões



Margem Operacional	14.0%	12.4%	13.5%	11.8%
Res. Op.-Caixa (Depois de Capex de Manut.)	R\$17M 96%	R\$14M 95%	R\$61M 96%	R\$51M 97%

SSS (4T16): -5,1% (de -5,8% no 3T16)

- Maior ticket médio (+9% nos últimos 12 meses por: pricing, gestão de categorias no checkout, sortimento e mix, etc.) compensaram parte do menor tráfego nas rodovias de -3,9% vs. 4T15 e maior competição

Receita Líquida (4T16):

- -8,5% → Redução em SSS + Redução líquida de 2 lojas

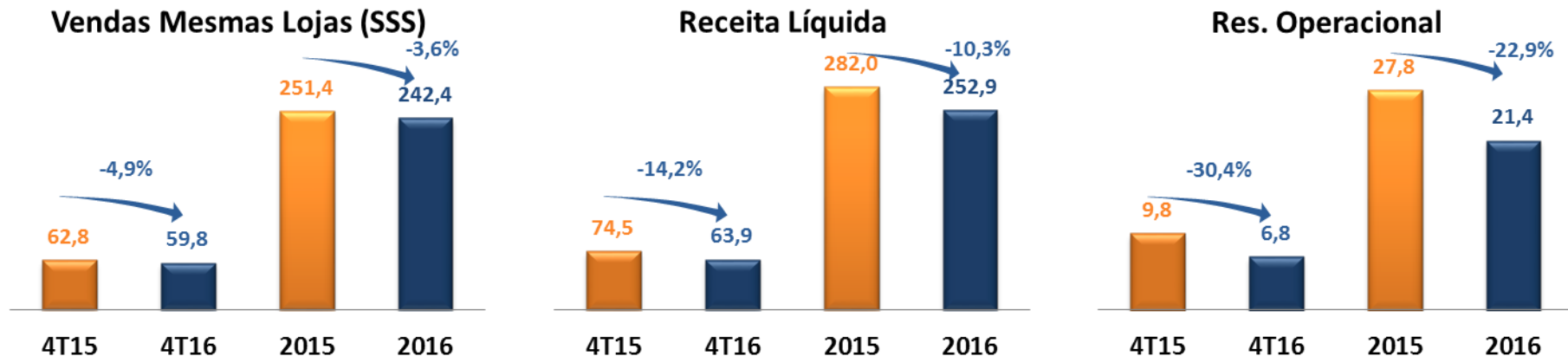
Resultado Operacional¹ (4T16):

- -19,0% (margens -1,6p.p. chegando a 12,4%) -R\$3,4M vs 4T15:
 - -R\$10,9M em vendas; +R\$0,3M custos e despesas com pessoa (-2,3p.p.); mitigado por:
 - -R\$3,3M (-0,60p.p.) em custo de combustível; -R\$3,1M (+0,9p.p.) custo de refeição; -R\$0,8M (+0,20p.p.) em outros; e -R\$0,6M (+0,2p.p.) em despesas com aluguéis

Res. Op.-para-Caixa (depois de Capex de Manutenção): 88% no 4T16 vs. 96% no 4T15 | 95% em 2016 vs. 96% em 2015

¹Antes de itens especiais;

R\$ Milhões



Margem Operacional	13.1%	10.6%	9.9%	8.5%
Res. Op.-Caixa (Depois de Capex de Manut.)	R\$9M 91%	R\$7M 99%	R\$25M 91%	R\$20M 93%

SSS (4T16): -4,9% (de -5,6% no 3T16)

- Maior ticket médio (+9% nos últimos 12 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 (4T16):

- -14,2% ➔ Redução em SSS + Redução Líquida de 20 lojas

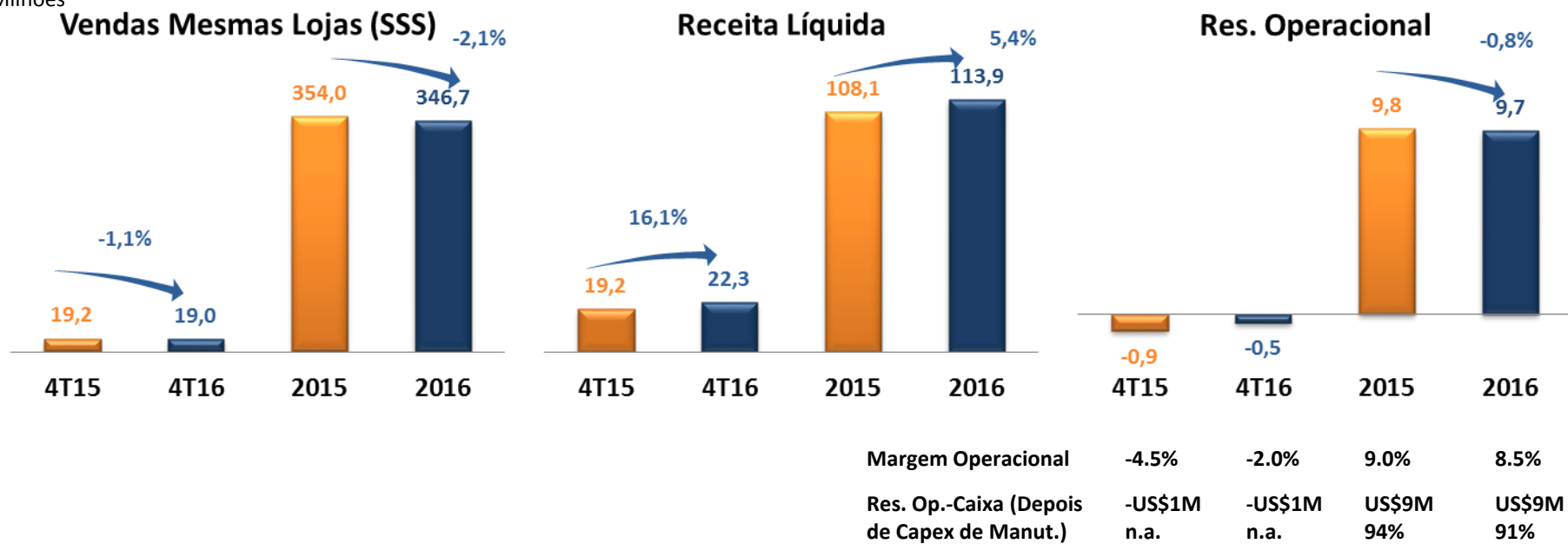
Resultado Operacional¹ (4T16):

- -30,4% (margens -2,5p.p. chegando a 10,6%) -R\$3,0M vs. 4T15:
 - -R\$10,6M em vendas; +R\$1,2M (-1,8p.p.) despesas de pré-abertura de lojas; mitigado por:
 - -R\$3,6M em (-0,5p.p.) custos e despesas com pessoal; -R\$3,5M (+0,6p.p.) custo de refeição; -R\$1,1M (-0,4p.p.) em despesas com aluguéis; e -R\$0,5M (-0,4p.p.) em outros

Res. Op.-para-Caixa (depois de Capex de Manutenção): 82% no 4T16 vs. 91% no 4T15 | 88% em 2016 vs. 91% em 2015

¹Antes de itens especiais;

US\$ Milhões



SSS (4T16): -1.1%

- 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 → 4T16 vs. 4T15 SSS = -1,1%, de -3,6% no 1T16

Receita Líquida (4T16):

- +16,1% → Redução em SSS mitigada pela abertura de 4 lojas

Resultado Operacional¹ (4T16): +US\$0,4M / -2,0% de margem (+2,5p.p.)

- +US\$3,1M maiores vendas, combinados com +US\$0,1M da maior equivalência patrimonial, e +US\$0,2M outras receitas, mitigados pelas maiores despesas de: i) +US\$0,7M em pessoal (-2,1p.p.); ii) +US\$0,5M em refeição (-0,4p.p.); iii) +US\$0,5M em vendas e operacional (-1,1p.p.); iv) +US\$0,2M em outras despesas (energia / +0,1p.p.) ; v) +US\$0,5M em aluguel (+0,9p.p.); e vi) +US\$0,5M em G&A (+1,5p.p.)

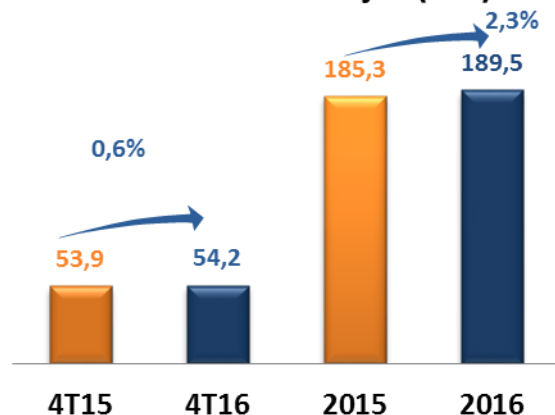
Res. Op.-para-Caixa (depois de Capex de Manutenção): 91% em 2016 vs. 94% em 2015

Perspectivas:

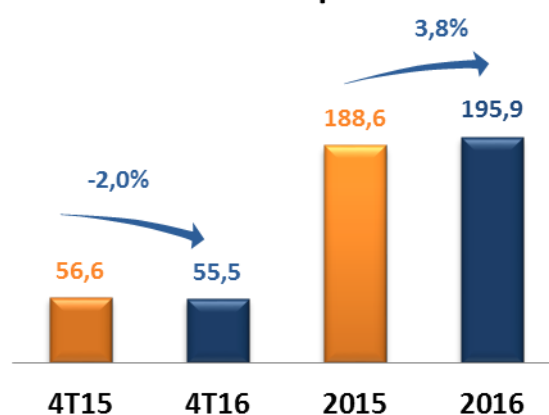
- Foco em SSS:
 - Curto Prazo: vendas sugestivas + pricing
 - Médio/Longo Prazo: engenharia de cardápio + vendas para grupos

¹Antes de itens especiais e despesas corporativas

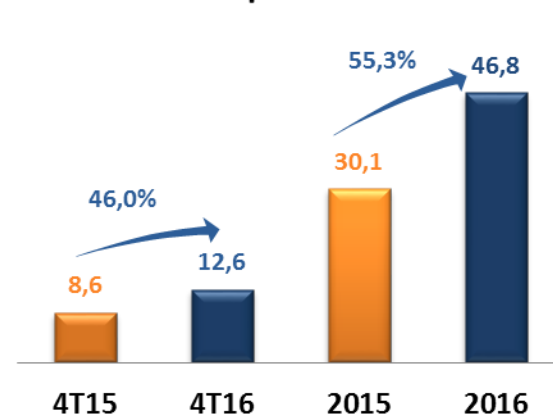
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional	15.3%	22.8%	16.0%	23.9%
Res. Op.-Caixa (Depois de Capex de Manut.)	R\$9M 94%	R\$11M 90%	R\$29M 96%	R\$42M 90%

SSS (4T16): 0,6% (ainda sob pressão)

- Melhora de vendas e ticket médio

Receita Líquida (4T16):

- -2,0%

Resultado Operacional¹ (4T16): +46,0% vs. 4T15 | +R\$4,0M / +7,5p.p.

- -R\$1,1M em menores vendas, combinado com +2,9p.p. em pessoal, +3,4p.p. em refeição, +3,2 p.p. outras receitas, e despesas com pré-abertura de lojas (+2,4p.p.), parcialmente compensado por G&A (-4,0p.p.) devido a maiores provisões para contingências, aluguel (-0,4p.p.) e outros custos (-0,1p.p.)

Res. Op.-para-Caixa (depois de Capex de Manutenção): 90% no 4T16 vs. 94% no 4T15 | 90% em 2016 vs. 96% em 2015

Perspectivas:

- Foco contínuo em eficiência para manter os níveis de margens
- Excelência Operacional

¹Antes de itens especiais e despesas corporativas

(em milhões de R\$)	4T16	4T15	2016	2015
EBITDA Ajustado	17,7	23,8	100,6	110,6
<i>Margem EBITDA Ajustado</i>	<i>4,9%</i>	<i>5,8%</i>	<i>6,5%</i>	<i>6,8%</i>
Despesas com Itens Especiais	(48,6)	(64,0)	(54,2)	(71,2)
D&A e Baixa de Ativos	(23,6)	(28,3)	(95,5)	(108,2)
Resultado Financeiro	(2,0)	(16,0)	(15,3)	(59,8)
IR e CSLL	(8,6)	17,1	(16,0)	24,3
Lucro Líquido	(65,1)	(67,4)	(80,4)	(104,2)

- Itens especiais somaram R\$48,6M no 4T16, relacionados a:
 - Provisões incrementais para fechamento de lojas - R\$30,3M (do quais R\$27,3M – não-caixa) → 24 lojas
 - Contingências (fiscal, trabalhista) – R\$8,2M (não-caixa) → fechamento de lojas (38 em 2016 + 24 em 2017) → maiores demissões → mais contingências
 - Despesas com consultorias relacionadas ao projeto de S&OP – R\$4,2M
 - Despesas com reestruturação societária e corporativa (tanto no Brasil como no exterior) – R\$5,9M
- Despesa financeira menor refletindo o processo de desalavancagem
- Perda Líquida de R\$65,1M no 4T16 de R\$67,4M no 4T15

Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)	4T16	4T15	Var. (%)	2016	2015	Var. (%)
EBITDA Ajustado	17,7	23,8	-25,6%	100,6	110,5	-9,0%
Itens Especiais	(48,6)	(64,0)	n.a.	(54,2)	(71,2)	n.a.
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	28,6	8,3		51,8	28,5	
(+/-) Capital de Giro	28,7	21,4		12,1	26,4	
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	26,4	(10,5)	n.a.	110,3	94,3	17,0%
(-) Impostos Pagos	(6,3)	1,4		(10,2)	(2,5)	
(-) Capex Manutenção	(3,3)	(3,5)		(16,3)	(12,7)	
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	16,8	(12,6)	n.a.	83,8	79,2	5,9%
Caixa Líquido Operacional/EBITDA Ajustado	95,1%	-53,0%	148.1 p.p.	83,3%	71,6%	11.7 p.p.

- EBITDA-para-Caixa (Depois de Capex de Manutenção): 95% no 4T16 de -53% no 4T15
- EBITDA-para-Caixa (Depois de Capex de Manutenção): 83% em 2016 de 72% em 2015

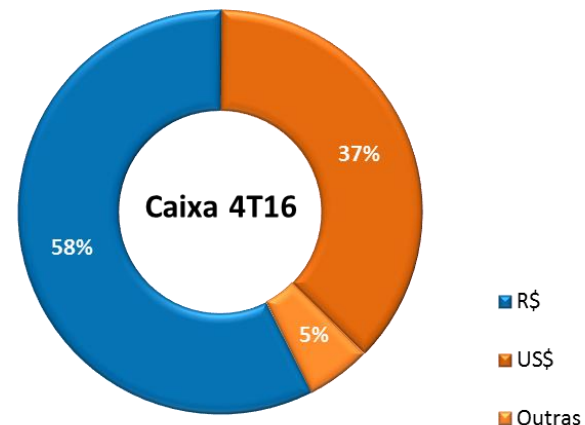
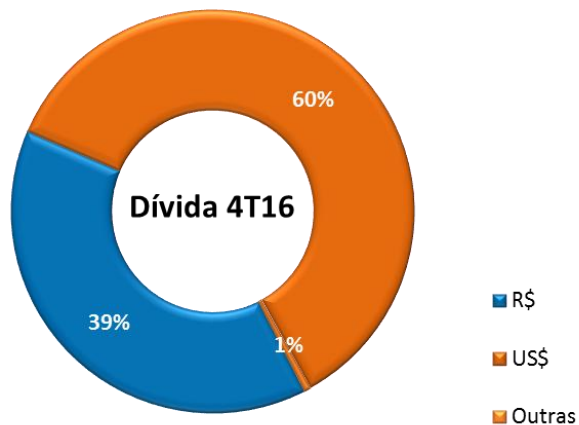
Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)	4T16	4T15	2016	2015
Caixa Operacional Pré Juros e Capex	20,1	(9,1)	100,1	91,8
(-) Juros Pagos	(5,4)	(11,2)	(24,6)	(50,4)
(-) Capex	(23,1)	(5,7)	(100,2)	(44,4)
(-) Adições de imobilizado	(21,5)	(5,4)	(61,0)	(35,8)
(-) Adições a ativos intangíveis	(1,6)	(0,3)	(39,2)	(8,6)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(0,1)	(7,8)	(69,1)	(58,5)
(+ / -) Atividades de Financiamento	(25,4)	235,0	(142,0)	240,6
(+ / -) Recebimento de Venda de Ativos e Outros	1,6	1,3	136,4	11,1
(+ / -) Caixa de operações descontinuadas	0,0	(13,3)	0,0	14,2
Variação Líquida de Caixa no Período	(32,3)	189,3	(99,3)	204,6

Amortização líquida de dívida por investimentos (em R\$ milhões)	4T16	4T15	2.016,0	2.015,0
Aquisições de negócios (sellers financing)	(0,1)	(14,2)	(79,5)	(67,6)
Novos empréstimos	0,0	0,1	2,3	31,7
Amortização de empréstimos	(16,8)	(58,9)	(172,2)	(84,9)
Total de amortização de dívida	(16,9)	(73,0)	(249,4)	(120,8)

Fluxo de caixa líquido negativo R\$32,3M principalmente impactado por:

- R\$23,0M em Capex
- Atividades de financiamento (R\$25,4M, que inclui: -R\$8,6M [recompra de ações], -R\$16,8M [amortização de empréstimos], -R\$0,1M [sellers financing])
- Impacto do câmbio no caixa (-R\$0,4M) e dividendos recebidos (+R\$2,0M) incluídos na linha de “Recebimento da Venda de Ativos e Outros”

<i>Em milhões de R\$</i>	4T16	4T15
Dívida Bancária	122,7	329,2
Financiamento de Aquisições Passadas	33,8	100,2
Direitos sobre Pontos Comerciais	3,0	52,6
Dívida Total	159,5	482,0
 (-) Caixa	 -190,1	 -289,4
Dívida Líquida	(30,6)	192,6



- Redução de R\$223,2M na Dívida Líquida no ano, principalmente em função do aumento de capital e venda de ativos, ambos concluídos no 1T16

CEO

Newton Maia Alves

CFO and IR Officer

José Agote

Financial Planning & IR Director

Vítor Pini

Phone: +55 11 3041.9653

ri@internationalmealcompany.com

www.internationalmealcompany.com/ir

(em milhões de R\$)	4T16	4T15	% AH	4T16 ³	% AH ³	2016	2015	% AH	2016 ³	% AH ³
Receita Líquida	363,2	410,6	-11,5%	383,2	-6,7%	1.540,6	1.615,1	-4,6%	1.530,5	-5,2%
Custo de Vendas e Serviços	(257,0)	(290,1)	-11,4%	(269,1)	-7,2%	(1.068,2)	(1.137,3)	-6,1%	(1.061,0)	-6,7%
Mão de Obra Direta	(96,2)	(105,3)	-8,7%	(101,9)	-3,3%	(406,1)	(423,6)	-4,1%	(402,4)	-5,0%
Refeição	(82,6)	(99,9)	-17,3%	(87,1)	-12,8%	(359,8)	(395,7)	-9,1%	(357,7)	-9,6%
Combustível e Acessórios de Veículos	(43,4)	(46,7)	-7,0%	(43,4)	-7,0%	(156,7)	(170,5)	-8,1%	(156,7)	-8,1%
Depreciação e Amortização	(14,4)	(15,8)	-8,7%	(15,5)	-2,3%	(57,7)	(59,8)	-3,6%	(56,9)	-5,0%
Outros	(20,3)	(22,4)	-9,2%	(21,3)	-4,9%	(88,0)	(87,5)	0,5%	(87,4)	-0,2%
Lucro Bruto	106,2	120,5	-11,8%	114,0	-5,4%	472,4	477,8	-1,1%	469,5	-1,7%
Despesas Operacionais¹	(112,1)	(125,0)	-10,3%	(119,9)	-4,1%	(467,2)	(475,4)	-1,7%	(463,8)	-2,4%
Vendas e Operacionais	(41,7)	(48,2)	-13,5%	(45,5)	-5,5%	(177,2)	(169,4)	4,6%	(175,0)	3,3%
Aluguéis de Lojas	(35,0)	(41,6)	-16,0%	(37,1)	-10,8%	(160,2)	(169,0)	-5,2%	(159,1)	-5,9%
Pré-Aberturas de Lojas	(2,3)	(2,0)	17,5%	(2,4)	20,3%	(7,3)	(4,6)	58,6%	(7,6)	63,5%
Depreciação e Amortização	(8,6)	(11,9)	-27,8%	(9,1)	-23,9%	(37,8)	(48,3)	-22,7%	(37,8)	-22,5%
Equivalência Patrimonial	1,2	1,3	-1,6%	1,5	15,8%	8,1	7,3	10,5%	7,4	1,2%
Outras receitas (despesas)	2,1	3,8	-45,5%	2,1	-44,1%	4,5	3,8	18,4%	4,7	21,7%
Gerais e Administrativas	(22,3)	(19,2)	16,1%	(23,6)	22,9%	(79,5)	(66,0)	20,4%	(79,1)	19,7%
Corporativas (Holding) ²	(5,0)	(6,6)	-23,7%	(5,2)	-20,3%	(17,9)	(29,1)	-38,6%	(17,5)	-40,0%
(+) D&A e Baixa de Ativos	23,6	28,3	-16,8%	25,1	-11,3%	95,5	108,2	-11,8%	94,6	-12,5%
(+) Itens Especiais - Outros	48,6	64,0	-	45,1	-	54,2	71,2	-23,8%	54,7	-23,2%
EBITDA Ajustado	17,7	23,8	-25,6%	19,2	-19,2%	100,6	110,5	-9,0%	100,3	-9,3%

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

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	4T16	% AV	4T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	241,9	100,0%	280,1	100,0%	-13,6%	954,4	100,0%	1.067,8	100,0%	-10,6%
Restaurantes e Outros	189,1	78,2%	222,2	79,3%	-14,9%	760,1	79,6%	856,7	80,2%	-11,3%
Postos de Combustível	52,7	21,8%	57,9	20,7%	-8,9%	194,3	20,4%	211,1	19,8%	-8,0%
Custo de Vendas e Serviços	(182,6)	-75,5%	(207,7)	-74,1%	-12,1%	(727,2)	-76,2%	(812,2)	-76,1%	-10,5%
Mão de Obra Direta	(61,2)	-25,3%	(67,1)	-24,0%	-8,8%	(247,8)	-26,0%	(273,8)	-25,6%	-9,5%
Refeição	(55,1)	-22,8%	(67,7)	-24,2%	-18,6%	(227,4)	-23,8%	(265,3)	-24,8%	-14,3%
Combustível e Acessórios de Veículos	(43,4)	-18,0%	(46,7)	-16,7%	-7,0%	(156,7)	-16,4%	(170,5)	-16,0%	-8,1%
Depreciação e Amortização	(8,2)	-3,4%	(9,4)	-3,4%	-13,2%	(34,3)	-3,6%	(38,6)	-3,6%	-11,1%
Outros	(14,7)	-6,1%	(16,7)	-6,0%	-12,2%	(61,1)	-6,4%	(63,9)	-6,0%	-4,5%
Lucro Bruto	59,3	24,5%	72,4	25,9%	-18,2%	227,2	23,8%	255,6	23,9%	-11,1%
Despesas Operacionais¹	(59,6)	-24,6%	(64,9)	-23,2%	-8,2%	(246,6)	-25,8%	(251,4)	-23,5%	-1,9%
Vendas e Operacionais	(18,2)	-7,5%	(21,2)	-7,6%	-13,9%	(71,8)	-7,5%	(66,8)	-6,3%	7,4%
Aluguéis de Lojas	(22,1)	-9,1%	(28,7)	-10,2%	-22,9%	(100,1)	-10,5%	(113,0)	-10,6%	-11,4%
Pré-Aberturas de Lojas	(2,0)	-0,8%	(0,0)	0,0%	5117,1%	(3,3)	-0,3%	(2,2)	-0,2%	47,7%
Depreciação e Amortização	(5,6)	-2,3%	(8,1)	-2,9%	-30,0%	(24,6)	-2,6%	(34,8)	-3,3%	-29,4%
Outras receitas (despesas) ²	1,7	0,7%	6,0	2,1%	-71,9%	3,2	0,3%	8,5	0,8%	-62,5%
Gerais e Administrativas ²	(13,3)	-5,5%	(12,9)	-4,6%	2,7%	(50,0)	-5,2%	(43,1)	-4,0%	16,1%
(+) Deprec. e Amortização	13,8	5,7%	17,5	6,2%	-20,9%	58,9	6,2%	73,4	6,9%	-19,8%
Resultado Operacional	13,5	5,6%	25,0	8,9%	-45,9%	39,6	4,1%	77,6	7,3%	-49,0%
Resultado Operacional Ex Outras	11,8	4,9%	19,0	6,8%	-37,7%	36,4	3,8%	69,1	6,5%	-47,4%
Capex Manutenção	1,1	0,4%	2,4	0,8%	-54,3%	4,3	0,5%	9,3	0,9%	-53,9%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	12,4	92,0%	22,6	90,6%	1,5%	35,2	89,1%	68,3	88,0%	1,2%

¹antes de itens especiais, ² não alocados nos segmentos, ³ AV vs. Res. Op.

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	4T16	% AV	4T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	60,2	100,0%	76,9	100,0%	-21,7%	260,6	100,0%	317,6	100,0%	-17,9%
Custo de Vendas e Serviços	(42,4)	-70,4%	(53,0)	-68,9%	-20,0%	(184,2)	-70,7%	(227,4)	-71,6%	-19,0%
Mão de Obra Direta	(19,8)	-32,9%	(23,1)	-30,1%	-14,4%	(81,9)	-31,4%	(101,2)	-31,9%	-19,1%
Refeição	(16,0)	-26,6%	(22,0)	-28,6%	-27,1%	(73,2)	-28,1%	(94,6)	-29,8%	-22,7%
Depreciação e Amortização	(2,5)	-4,2%	(3,1)	-4,1%	-19,2%	(11,0)	-4,2%	(12,4)	-3,9%	-11,2%
Outros	(4,0)	-6,7%	(4,7)	-6,2%	-14,8%	(18,1)	-7,0%	(19,2)	-6,1%	-5,7%
Lucro Bruto	17,8	29,6%	23,9	31,1%	-25,6%	76,4	29,3%	90,1	28,4%	-15,2%
Despesas Operacionais¹	(20,6)	-34,3%	(28,3)	-36,8%	-27,2%	(92,8)	-35,6%	(105,2)	-33,1%	-11,8%
Vendas e Operacionais	(6,6)	-11,0%	(8,9)	-11,6%	-25,4%	(27,8)	-10,7%	(24,3)	-7,6%	14,4%
Aluguéis de Lojas	(9,1)	-15,1%	(13,9)	-18,1%	-34,7%	(45,1)	-17,3%	(55,1)	-17,3%	-18,2%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,8)	-1,4%	(0,0)	0,0%	2075,0%	(1,8)	-0,7%	(1,8)	-0,6%	-2,3%
Depreciação e Amortização	(4,1)	-6,8%	(5,5)	-7,1%	-25,7%	(18,2)	-7,0%	(24,0)	-7,6%	-24,2%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	6,6	11,0%	8,6	11,2%	-23,3%	29,2	11,2%	36,4	11,5%	-19,8%
Operating Income	3,8	6,3%	4,2	5,4%	-10,0%	12,8	4,9%	21,3	6,7%	-39,9%
Capex Manutenção	0,3	0,5%	0,7	0,9%	-57,6%	1,5	0,6%	4,5	1,4%	-67,2%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	3,5	92,2%	3,5	83,5%	8,7%	11,3	88,5%	16,8	78,9%	9,6%

¹antes de itens especiais, ² não alocados nos segmentos, ³ AV vs. Res. Op.

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	4T16	% AV	4T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	117,8	100,0%	128,6	100,0%	-8,5%	440,9	100,0%	468,2	100,0%	-5,8%
Restaurantes e Outros	65,0	55,2%	70,8	55,0%	-8,1%	246,6	55,9%	257,1	54,9%	-4,1%
Postos de Combustível	52,7	44,8%	57,9	45,0%	-8,9%	194,3	44,1%	211,1	45,1%	-8,0%
Custo de Vendas e Serviços	(96,3)	-81,8%	(103,7)	-80,6%	-7,1%	(362,4)	-82,2%	(381,6)	-81,5%	-5,0%
Mão de Obra Direta	(23,6)	-20,0%	(23,6)	-18,4%	-0,2%	(92,5)	-21,0%	(89,5)	-19,1%	3,4%
Refeição	(20,4)	-17,3%	(23,5)	-18,3%	-13,1%	(77,8)	-17,7%	(84,7)	-18,1%	-8,1%
Combustível e Acessórios de Veículos	(43,4)	-36,9%	(46,7)	-36,3%	-7,0%	(156,7)	-35,5%	(170,5)	-36,4%	-8,1%
Depreciação e Amortização	(3,1)	-2,6%	(3,3)	-2,6%	-5,6%	(12,6)	-2,9%	(13,5)	-2,9%	-6,8%
Outros	(5,7)	-4,9%	(6,6)	-5,1%	-12,3%	(22,7)	-5,2%	(23,5)	-5,0%	-3,2%
Lucro Bruto	21,4	18,2%	24,9	19,4%	-14,1%	78,5	17,8%	86,6	18,5%	-9,3%
Despesas Operacionais¹	(10,9)	-9,3%	(11,8)	-9,2%	-7,4%	(42,6)	-9,7%	(42,7)	-9,1%	-0,3%
Vendas e Operacionais	(5,8)	-4,9%	(5,5)	-4,2%	6,3%	(21,5)	-4,9%	(18,5)	-4,0%	16,0%
Aluguéis de Lojas	(4,2)	-3,5%	(4,8)	-3,7%	-12,8%	(17,5)	-4,0%	(18,5)	-4,0%	-5,5%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Depreciação e Amortização	(1,0)	-0,8%	(1,6)	-1,2%	-39,0%	(3,6)	-0,8%	(5,7)	-1,2%	-36,8%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	4,1	3,5%	4,9	3,8%	-16,4%	16,1	3,7%	19,2	4,1%	-15,7%
Resultado Operacional	14,6	12,4%	18,0	14,0%	-19,0%	52,1	11,8%	63,1	13,5%	-17,3%
Capex Manutenção	0,7	0,6%	0,8	0,6%	-11,3%	1,3	0,3%	2,4	0,5%	-45,5%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	13,9	95,0%	17,2	95,5%	-0,4%	50,8	97,5%	60,7	96,2%	1,3%

¹antes de itens especiais, ² não alocados nos segmentos, ³ AV vs. Res. Op.

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	4T16	% AV	4T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	63,9	100,0%	74,5	100,0%	-14,2%	252,9	100,0%	282,0	100,0%	-10,3%
Custo de Vendas e Serviços	(43,9)	-68,7%	(51,0)	-68,4%	-13,9%	(180,7)	-71,4%	(203,1)	-72,0%	-11,0%
Mão de Obra Direta	(17,8)	-27,8%	(20,3)	-27,3%	-12,4%	(73,3)	-29,0%	(83,1)	-29,5%	-11,7%
Refeição	(18,7)	-29,2%	(22,2)	-29,8%	-16,0%	(76,4)	-30,2%	(86,0)	-30,5%	-11,2%
Depreciação e Amortização	(2,6)	-4,0%	(3,0)	-4,1%	-15,3%	(10,7)	-4,2%	(12,7)	-4,5%	-15,5%
Outros	(4,9)	-7,6%	(5,4)	-7,3%	-10,0%	(20,2)	-8,0%	(21,2)	-7,5%	-4,8%
Lucro Bruto	20,0	31,3%	23,5	31,6%	-14,9%	72,2	28,6%	78,9	28,0%	-8,4%
Despesas Operacionais¹	(16,4)	-25,6%	(17,8)	-23,9%	-7,9%	(64,4)	-25,5%	(69,0)	-24,5%	-6,6%
Vendas e Operacionais	(5,8)	-9,0%	(6,8)	-9,1%	-15,1%	(22,5)	-8,9%	(24,0)	-8,5%	-6,2%
Aluguéis de Lojas	(8,8)	-13,8%	(10,0)	-13,4%	-11,3%	(37,5)	-14,8%	(39,4)	-14,0%	-4,7%
Pré-Aberturas de Lojas	(1,2)	-1,8%	0,0	0,0%	0,0%	(1,5)	-0,6%	(0,4)	-0,1%	278,4%
Depreciação e Amortização	(0,6)	-1,0%	(1,0)	-1,4%	-39,4%	(2,9)	-1,1%	(5,2)	-1,8%	-45,0%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	3,2	5,0%	4,0	5,4%	-21,4%	13,6	5,4%	17,9	6,3%	-24,1%
Resultado Operacional	6,8	10,6%	9,8	13,1%	-30,4%	21,4	8,5%	27,8	9,9%	-22,9%
Capex Manutenção	0,1	0,1%	0,8	1,1%	-93,4%	1,5	0,6%	2,4	0,9%	-37,6%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	6,7	99,2%	8,9	91,3%	7,8%	19,9	92,9%	25,4	91,3%	1,7%

¹antes de itens especiais, ² não alocados nos segmentos, ³ AV vs. Res. Op.

US\$ Milhões

(em milhões de US\$)	4T16	% AV	4T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	22,3	100,0%	19,2	100,0%	16,1%	113,9	100,0%	108,1	100,0%	5,4%
Custo de Vendas e Serviços	(15,9)	-71,2%	(14,0)	-73,0%	13,3%	(71,7)	-62,9%	(68,1)	-63,0%	5,3%
Mão de Obra Direta	(8,1)	-36,5%	(7,4)	-38,5%	9,9%	(35,8)	-31,4%	(34,5)	-31,9%	3,8%
Refeição	(4,4)	-19,5%	(3,8)	-19,9%	13,9%	(22,3)	-19,6%	(21,4)	-19,8%	4,3%
Depreciação e Amortização	(1,8)	-8,0%	(1,4)	-7,4%	26,0%	(6,2)	-5,4%	(5,5)	-5,1%	12,3%
Outros	(1,6)	-7,2%	(1,4)	-7,2%	17,0%	(7,4)	-6,5%	(6,7)	-6,2%	10,5%
Lucro Bruto	6,4	28,8%	5,2	27,0%	23,7%	42,2	37,1%	40,0	37,0%	5,5%
Despesas Operacionais¹	(8,9)	-39,9%	(7,7)	-40,2%	15,4%	(39,7)	-34,9%	(36,7)	-33,9%	8,4%
Aluguéis de Lojas	(2,4)	-10,8%	(1,9)	-9,9%	26,9%	(11,6)	-10,2%	(10,8)	-10,0%	7,2%
Gerais e Administrativas	(1,5)	-6,7%	(1,0)	-5,3%	48,5%	(5,4)	-4,8%	(4,5)	-4,2%	20,7%
Outras Despesas Operacionais	(5,0)	-22,4%	(4,8)	-25,0%	4,0%	(22,7)	-19,9%	(21,3)	-19,7%	6,4%
(+) Deprec. e Amortização	2,0	9,2%	1,7	8,7%	23,0%	7,2	6,3%	6,4	5,9%	12,4%
Resultado Operacional	(0,5)	-2,0%	(0,9)	-4,5%	-48,2%	9,7	8,5%	9,8	9,0%	-0,8%
Capex Manutenção	0,1	0,3%	0,2	0,8%	-55,2%	0,8	0,7%	0,6	0,6%	41,0%
Res. Operacional - Capex Manutenção ²	(0,5)	n.a.	(1,0)	n.a.	n.a.	8,8	91,3%	9,2	93,9%	-2,6%

¹antes de itens especiais; ²AV vs. Res. Op.

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	4T16	4T15	% AH	4T16 ²	% AH ²	2016	2015	% AH	2016 ²	% AH ²
Receita Líquida	48,0	56,6	-15,2%	55,5	-2,0%	195,1	188,6	3,4%	195,9	3,8%
Custo de Vendas e Serviços	(22,0)	(28,5)	-22,8%	(25,4)	-10,8%	(93,7)	(99,0)	-5,4%	(94,2)	-4,9%
Mão de Obra Direta	(8,1)	(9,8)	-16,6%	(9,4)	-3,6%	(34,6)	(35,3)	-2,0%	(35,0)	-0,7%
Refeição	(13,2)	(17,5)	-24,6%	(15,2)	-12,8%	(55,8)	(59,5)	-6,2%	(55,9)	-6,1%
Depreciação e Amortização	(0,3)	(0,9)	-64,9%	(0,4)	-59,4%	(1,8)	(2,8)	-36,0%	(1,7)	-40,1%
Outros	(0,4)	(0,4)	-1,4%	(0,4)	13,6%	(1,5)	(1,4)	9,8%	(1,6)	16,6%
Lucro Bruto	26,0	28,1	-7,4%	30,1	7,0%	101,3	89,6	13,1%	101,6	13,4%
Despesas Operacionais¹	(18,2)	(23,9)	-23,9%	(20,9)	-12,6%	(65,9)	(72,5)	-9,1%	(66,3)	-8,5%
Vendas e Operacionais	(6,5)	(9,2)	-28,7%	(7,5)	-18,0%	(25,6)	(28,7)	-10,9%	(26,0)	-9,5%
Aluguéis de Lojas	(4,9)	(5,6)	-12,2%	(5,7)	1,8%	(20,3)	(19,9)	1,9%	(19,9)	0,3%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,2)	(1,6)	-86,0%	(0,3)	-83,7%	(1,3)	(1,6)	-21,8%	(1,2)	-28,5%
Depreciação e Amortização	(2,6)	(3,5)	-25,0%	(3,0)	-13,5%	(9,7)	(10,2)	-5,3%	(9,8)	-4,0%
Outras receitas (despesas)	0,2	(1,6)	-111,6%	0,2	-113,1%	1,5	(4,0)	-136,7%	1,5	-137,6%
Gerais e Administrativas	(4,0)	(2,4)	69,5%	(4,5)	90,2%	(10,6)	(8,1)	30,9%	(10,9)	35,0%
(+) Depreciação e Amortização	3,0	4,4	-33,2%	3,4	-22,9%	11,5	13,0	-12,0%	11,5	-11,8%
Resultado Operacional	10,8	8,6	24,8%	12,6	46,0%	46,9	30,1	55,5%	46,8	55,3%
Resultado Operacional Ex Outras	10,6	10,2	3,7%	12,4	21,4%	45,4	34,1	33,2%	45,3	32,9%
Capex Manutenção	1,1	0,5	118,1%	1,3	152,2%	4,2	1,3	210,7%	4,8	259,2%
Res. Operacional - Capex Manutenção ³	9,7	8,1	18,8%	11,3	39,2%	42,7	28,8	48,3%	42,0	45,8%

¹antes de itens especiais; ²em moedas constantes frente ao mesmo período do ano anterior, ³ AV vs. Res. Op.