



INTERNATIONAL MEAL COMPANY

An aerial photograph of a large, open field, likely a golf course or park, showing patches of snow and bare trees. The image is partially obscured by a blue overlay on the left side.

Resultados 2T16

ESTRATÉGIA

- **Desalavancagem:** Concluída com sucesso no 1T16 (caixa líquido de R\$42 milhões em Junho)
- **Eficiência Operacional:**
 - **Brasil:** Pricing (compensar infl.), Pilotos: Viena Express e Frango Assado (minimercado & Estr. Org.), custos
 - **EUA:** Engenharia de Cardápio e sortimento no varejo (turnaround de SSS)
- **Novas Fontes de Crescimento:**
 - Lançados: GRU Grab N' Fly & Sports Bar; CNF E. Mineiro; Testando Delivery e Bebidas alcoólicas
- **Racionalização de Portfólio :**
 - 10 lojas fechadas no 2T + 5 no 1T → R\$3,5M em margem de contribuição negativa em 2015 (total R\$9M desde 4T15)



RESULTADOS

- **Receita Líquida:** Redução de 3,2% em reais e 7,2% em moeda constante
- **EBITDA vs. 2T15:** EBITDA Ajustado +R\$2,4M (+11%), estável (+0,1%) moeda constante. Brasil é o foco: EBITDA operacional -R\$3,4M (foi -R\$10,6M no 1T16). Pricing compensou a inflação, ganhos em produtividade (R\$6,1M no 2T vs 1,5 no 1T) e redução de custos (R\$12,5M no 2T vs 7,6 no 1T) aceleraram. Queda em Volumes é o maior problema e crescente (-R\$23,9M no 2T vs -9,9 no 1T).
- **Fluxo de Caixa:** Taxa de conversão: EBITDA-para-caixa operacional antes de Capex de 100,4% (R\$20,7M no 2T16 antes de Capex)
- **Posição de caixa líquido:** R\$41,7M (no 1T16: R\$25,2M; no 4Q15: dívida líquida de R\$192,3M)

FOCO OPERACIONAL

- **Contratos em Aeroportos:** Novos acordos em GRU, BSB e CNF
- **Iniciativas de Excelência Operacional (baseadas em PMO):** Manutenção da abordagem disciplinada nos pilotos existentes, enquanto implementamos os novos (Viena Flagship, Olive Garden Shoppings, Frango Assado Restaurante, Brunella)
- **Orçamento Base Zero:** Otimização de custos com a introdução do Orçamento Base Zero em toda companhia, melhora ainda mais a estrutura interna com a padronização de práticas operacionais e controle maior de despesas – sendo finalizado
- **S&OP + Compras:** Projeto abrangente de Planejamento de Vendas e Operacional (S&OP) e Compras com o apoio da AT&Kearney

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)

2015

1S 2016

2S 2016

2017

- ✓ Definição da nova estratégia e estrutura organizacional; mapeamento dos principais projetos
- ✓ Contratações para posições chave e alinhamento da estratégia com toda a organização
- ✓ Foco nos projetos de redução da dívida e na simplificação das operações
- ✓ Anúncio do aumento de capital e desinvestimentos
- ✓ Racionalização do portfólio e da estrutura corporativa

Capital Intensivo

- ✓ Contratos Aeroportos: BSB
- Pilotos:**
 - ✓ Viena Express
 - ✓ Frango Assado - Minimercado
 - ✓ Jackson Memorial Hospital
 - ✓ Aeroporto de Miami (MV)
 - ✓ Grab N' Fly e Sports Bar (GRU), Espresso Mineiro (CNF)

Não-Capital Intensivo

- ✓ Redução de pessoal
- ✓ Lojas Deficitárias (R\$3,5MM)
- ✓ US SSS: **Varejo** (+3,9% Jun/16 vs -14,3% Jan/16); **Rest.** (-0,4% Jun/16 vs -8,6% Jan/16)
- ✓ Metodologia de Pricing
- ✓ Piloto Viena Delivery
- ✓ Chefs: Brunella e Viena
- ✓ Aumento de Cap. (R\$328M)
- ✓ Vendas: MX, PR, DR (R\$373M)

Pilotos:

- ✓ Viena Delicatessen (Flagship)
- ✓ Brunella
- ✓ Frango Assado – Restaurante
- ✓ Olive Garden Shoppings

Novas Lojas:

- ✓ San Antonio – TX
- ✓ Mall of America – MN

- ✓ Contratos: GRU, CNF, OG

- ✓ **Fechamentos:** Presto (COL), Grano, Go Fresh, Naturally Fast, Wraps

- ✓ Pilotos modelo RH no FA e Viena Deli (estr. org., remun. & incentivos, processos)

- ✓ OBZ + Compras - Início

- ✓ EUA - SSS Restaurante

- ✓ Piloto bebidas alcoólicas

- ✓ Expansão dos pilotos baseada em critérios de retorno sobre o investimento

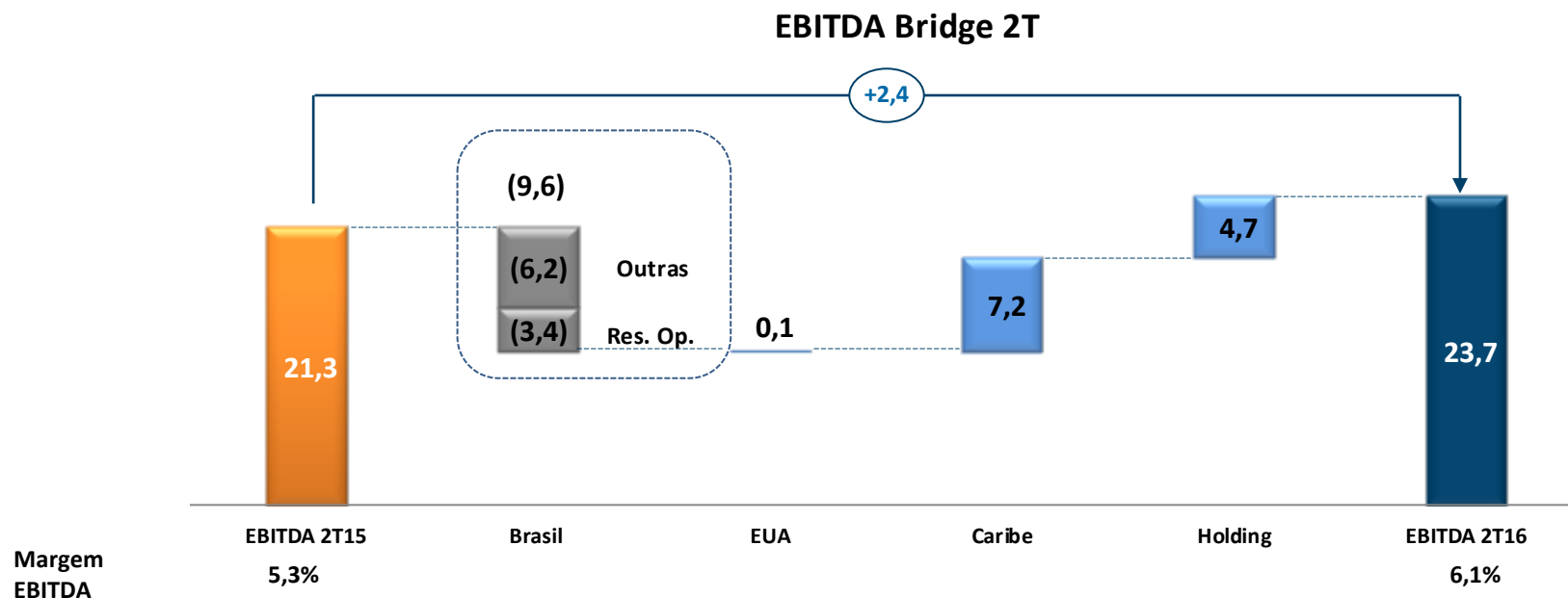
Novas Lojas:

- ✓ CNF
- ✓ GRU
- ✓ BSB
- ✓ New Orleans – LA
- ✓ Viena – MIA (4T16)
- ✓ Cleveland - OH

- ✓ Expansão do novo modelo de Estr. Org. / incentivos FA & Viena

Custos

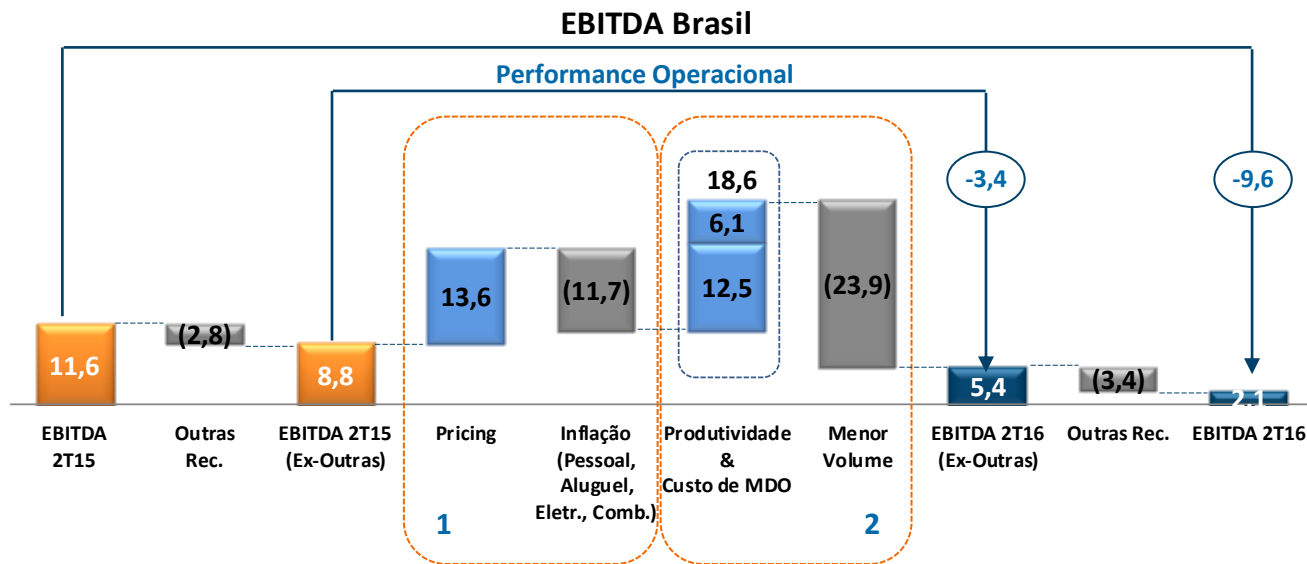
- S&OP + Compras
- Mão de Obra, G&A, S&Opex



EBITDA 2T16: R\$23,7M | +R\$2,4M / + 0,8p.p

- ✓ Brasil: -R\$9,6M
 - ✓ Resultado Operacional: -R\$3,4M (Air: +R\$0,3M; Road: -R\$3,1M; Malls: +R\$0,8M; G&A: -R\$1,3M)
 - ✓ Outras: -R\$6,2M (impactado principalmente pelo custo de rescisões: -R\$5M)
- ✓ EUA: +R\$0,1M
 - ✓ Efeito positivo do câmbio compensou pressão de SSS
 - ✓ Reversão na tendência de SSS: 2T16 = -3,6% vs. Julho = +1,8%
- ✓ Caribe: +R\$7,2M
 - ✓ Melhora em excelência operacional = ganho em margens
 - ✓ SSS sob pressão, mas ainda positivo: +2,7%
 - ✓ -R\$3M em outras no 2T15
- ✓ Holding: +R\$4,7M
 - ✓ Readequação da estrutura corporativa da Companhia
 - ✓ Parte da economia sendo usada na criação de novas áreas no Brasil (impacto no G&A)

(em R\$ milhões)	2T15	2T16	Dif.
Brasil	11,6	2,1	(9,6)
Aeroportos	1,8	2,1	0,3
Rodovias	12,8	9,7	(3,1)
Malls	4,3	5,1	0,8
G&A	(10,2)	(11,5)	(1,3)
Outras Receitas	2,8	(3,4)	(6,2)
Estados Unidos	15,4	15,5	0,1
Caribe	3,3	10,5	7,2
Holding	(9,1)	(4,4)	4,7
EBITDA Ajustado	21,3	23,7	2,4



Metas Operacionais

Brasil

1 Pricing + Mix de produtos para compensar inflação

2 Redução de custos para mitigar volume de vendas menor

Produtividade (Opex) = fonte de crescimento org.

USA

Crescer SSS (US\$)

1T16

R\$4,5M
Pricing + mix = 31% vs. Inflação

R\$6,7M
Compensou 92% da queda de Vol. (incl. Prod.)

R\$1,5M

-3,6%

2T16

R\$13,6M
Pricing + mix = 116% vs. Inflação

R\$12,5M
Compensou 78% da queda de Volume (incl. Prod.)

R\$6,1M

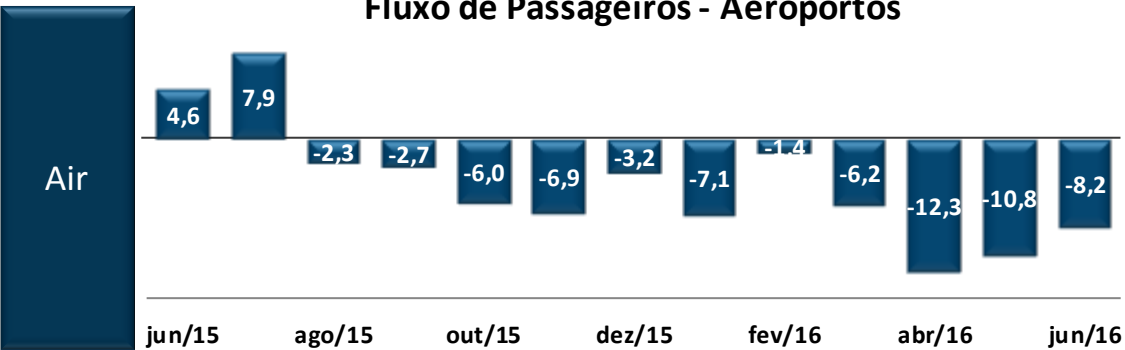
-3,6%
(Jul+1,8%: Rest. +1,4; e Varejo +5,3)

O que esperar / O que estamos fazendo?

- Metodologia de Pricing, agilidade & menor custo (flexibilidade) no 2S
- Contratos em Aeroportos alinhados à realidade de mercado no 2S
- Redução de custos mais visíveis no 2S (ex.: 2T16 rescisões ~R\$5M)
- Continuidade no Plano de Lojas Deficitárias (ex Presto, e outras lojas no Brasil)
- Market share e SSS sob pressão (mais competição e menos tickets)
- Progresso em: Opex (Pilotos, Eng. de Cardápio), Custos (Compras) e controles (OBZ)
- Novo sortimento de produtos
- Novo time de vendas para grupos
- Análise por loja iniciada em Miami

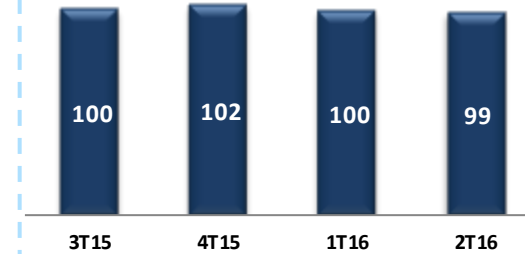
Variação % vs. Ano Anterior

Fluxo de Passageiros - Aeroportos

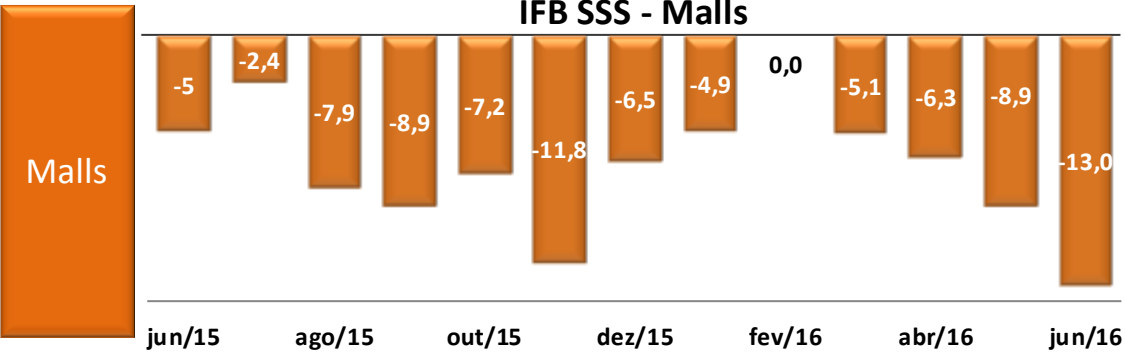


Base = 100

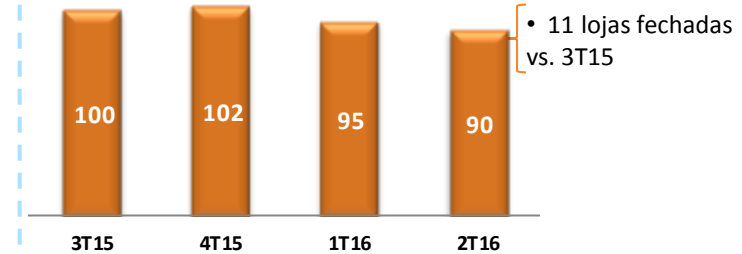
Air Market Share



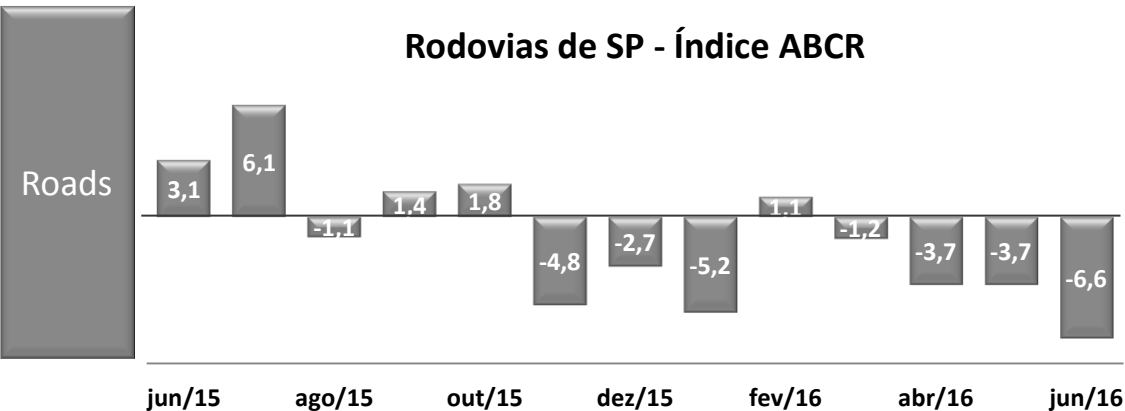
IFB SSS - Malls



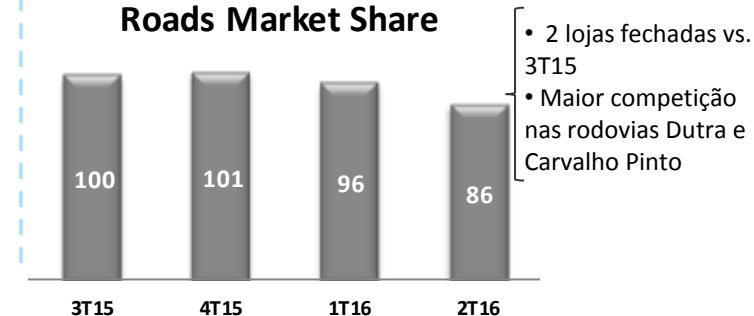
Malls Market Share



Rodovias de SP - Índice ABCR



Roads Market Share



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

Contratos em Aeroportos

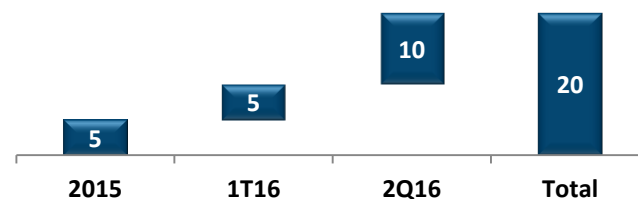
Novos Contratos: Guarulhos, Brasília e Confins

- ✓ Guarulhos
 - ✓ Manutenção da duração dos contratos (2023-24)
 - ✓ Alugueis refletem melhor as atuais condições de mercado
 - ✓ 25 Lojas no total (das atuais 29)
 - ✓ Reforma de lojas, melhor performance operacional
- ✓ Brasília
 - ✓ Duração dos contratos estendida até 2026
 - ✓ Alugueis refletem melhor as atuais condições de mercado
 - ✓ 16 lojas no total (das atuais 11, incluindo 8 novos quiosques – no *Air Side*)
- ✓ Confins
 - ✓ Exposição relevante em alimentação no Air Side do novo terminal por 10 anos
 - ✓ Novos formatos (ex. bar, grab & fly, restaurante self-service, lanchonete) em 3 áreas diferentes
 - ✓ Contratos de Catering – estendidos por 10 anos

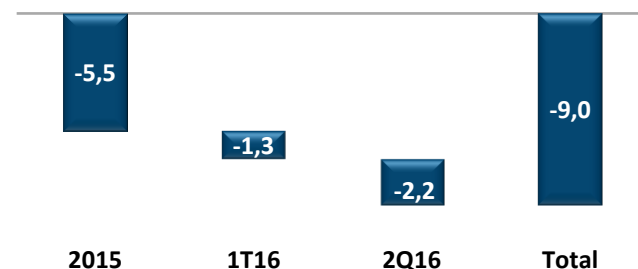
Fortalecimento da parceria entre a IMC e Operadores de Aeroportos; que refletem melhor as atuais condições de mercado

Lojas Deficitárias

Lojas Fechadas



Margem de Contribuição em 2015



Desde o início do programa lojas deficitárias, 20 lojas fechadas (margem de contribuição negativa de R\$9,0M em 2015)

Projetos de S&OP e Compras

(Consultoria ATKearney)

Resultados Esperados

S&OP



Planejamento Centralizado – Vendas, Estoques e Operações:

- ✓ Maior previsibilidade de demanda:
- ✓ Estoques otimizados / Menor ciclo de estoques
- ✓ Menores perdas e desperdício
- ✓ Menor quebra de oferta (perda em vendas)
- ✓ Melhor gestão de cardápios e produtos substitutos
- ✓ Melhor qualidade e frescor dos produtos
- ✓ Menor custo de refeição

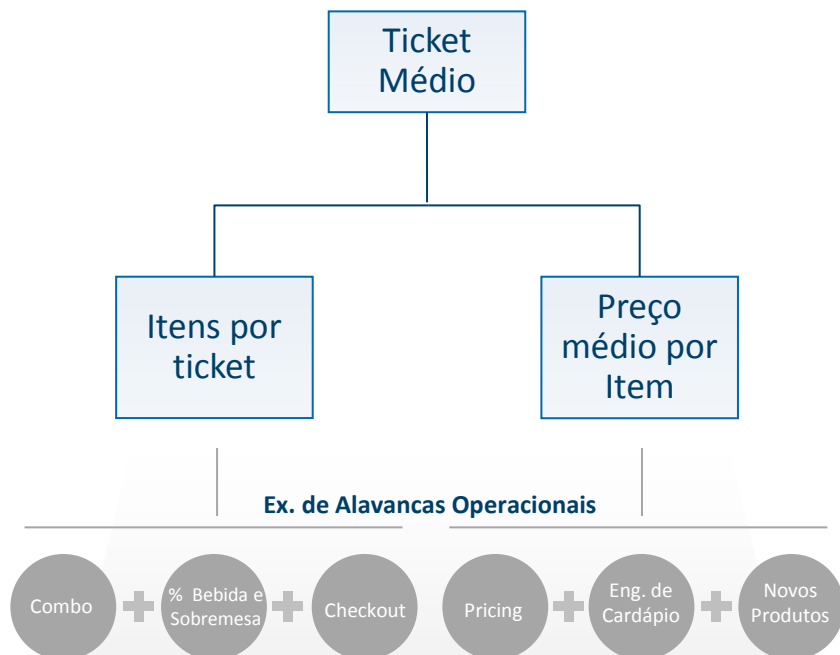
Compras



Strategic Sourcing:

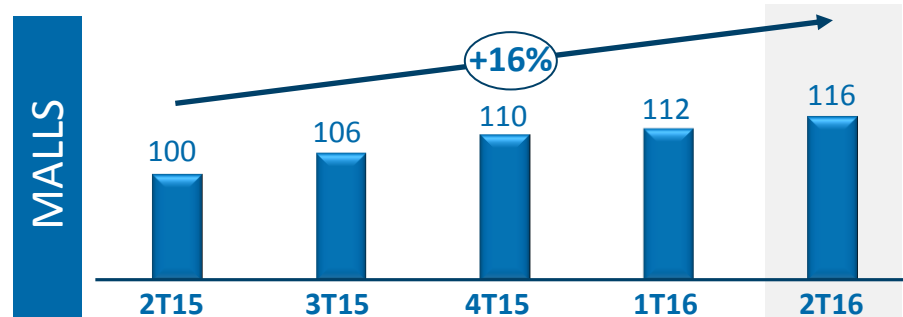
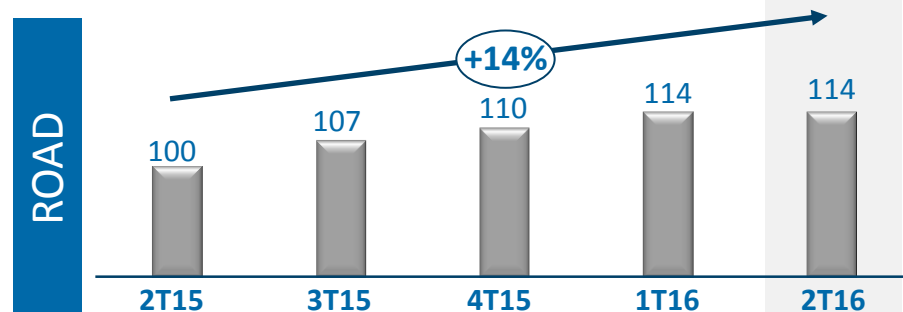
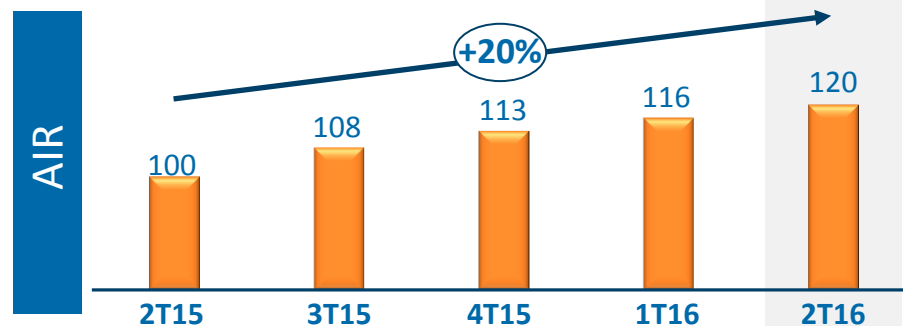
- ✓ Melhor negociação de contratos
- ✓ Contratos simplificados
- ✓ Maior previsibilidade de demanda
- ✓ Identificação de oportunidades correlatas com fornecedores
- ✓ Redução dos gastos em compras

Alavancas Operacionais



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

Evolução do Ticket Médio por Segmento



Piloto Viena Express – Shopping Iguatemi

✓ Pontos Focais:

- ✓ Satisfação do Consumidor (gastronomia, ambiente, velocidade no serviço), índices de venda de bebidas e sobremesas

✓ Principais Mudanças:

- ✓ Melhor fluxo dentro da Loja
- ✓ Tempo reduzido nos caixas → menores filas nos picos
- ✓ Novo sortimento e planograma para bebidas e sobremesas → melhor exposição, maiores vendas
- ✓ Menu inovador, diversificado e com diferentes ciclos – novos utensílios e equipamentos
- ✓ Diferentes menus para cada momento do dia
- ✓ Novas categorias (bebidas alcoólicas, 'To-go', bomboniere)
- ✓ Conceito e marca modernizados

Bebidas e Sobremesas

Antes



Depois



Novos Equipamentos e Utensílios

Antes



Depois



- Mais de 60 mudanças implementadas
- Abordagem disciplinada para mapear testes e medir resultados
- Objetivo de atingir uma base razoável para planejar a expansão ao fim do ano (relacionada ao retorno sobre o investimento)

Piloto Viena Express – Shopping Iguatemi

Exemplo de teste: tempo de fila

Viena Express Iguatemi

Atualização: Jul/15

Categoria: Layout

Período de Análise: Jul/04-15

Status: Concluído



Objetivo

- Redução do tempo de fila
- Novos produtos/conceitos → mais vendas

Descrição do Piloto

Contempla mudanças de layout

- Mudança de posição dos caixas
- Oferta To-go
- Aumento do setor de grelhados
- Segunda Geladeira
- Separação dos Buffets quente e frio

Fonte de Dados

- Câmeras da loja

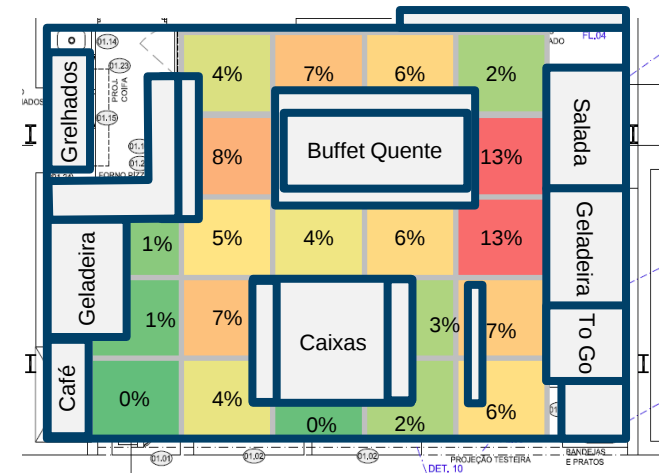
Conclusões

- Tempo de fila abaixo da meta
- Cliente gasta 17% do tempo em locais sem oferta de produtos (ex.: entre os buffets de salada e quente, esperando no caixa)
- O principal gargalo é o buffet de salada
- Caixa não é um gargalo

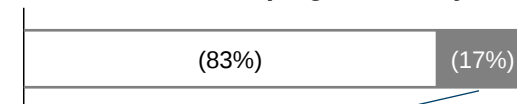
Próximos Passos

- Reposicionamento da oferta To-go incluindo produtos frios
- Eliminação do Café
- Estender o buffet de saladas

% tempo gasto na loja



Média de tempo gasto na loja



Tempo gasto em áreas sem oferta de produtos

Piloto Minimercado Frango Assado (Gestão de Categorias) – Caieiras

- ✓ Pontos Focais:
 - ✓ Satisfação do Consumidor (sortimento e ambiente), participação do minimercado no negócio, # itens/ticket
- ✓ Principais Mudanças:
 - ✓ Melhor fluxo dentro da Loja
 - ✓ Nova ambientação → melhor visibilidade (gôndolas de até 1,3m, 100% padronizadas)
 - ✓ Ajuste de Planograma e Sortimento (12 categorias):
 - ✓ Foco em produtos com mais vendas
 - ✓ 4 novas categorias (higiene e beleza, churrasco, vinho, e pet)
 - ✓ Produtos: 185 novos, 220 removidos
 - ✓ Displays promocionais (produtos negociados com fornecedores)
 - ✓ Fila única no caixa, maior exposição de produtos no caixa → menor tempo de fila e maiores vendas

Antes



Depois



- Abordagem disciplinada para mapear testes e medir resultados
- Lançamento do piloto para o restaurante em Caieiras até o final do ano → Maior retorno por área reformada (ex.: minimercado vs padaria) definirá o plano de expansão dos pilotos

Piloto Frango Assado “Ownership at all levels” – Caieiras

Objetivos:

➤ Sentimento de dono de todo o time:

- ✓ Incentivo a alta performance (meritocracia alinhada)
- ✓ Entendimento do que é esperado
- ✓ Efetividade em contratações e treinamento

➤ Abordagem operacional sistemática:

- ✓ Processos, rotinas, auditoria, monitoramento

✓ Desenho e Estrutura Organizacional:

- ✓ 21 → 13 cargos, Quadro -5% (a ser adaptado a cada loja específica)
- ✓ 1-página por cargo (descrição do cargo, prioridades, indicadores, treinamento)
- ✓ Política de remuneração clara

✓ Sistema de Avaliação de Performance:

- ✓ 5 → 1 relatório de auditoria (por prioridade, “o que parece bom”)
- ✓ Checklist de avaliação de performance e relatório por cargo
- ✓ Desdobramento de metas padronizado

✓ Treinamento:

- ✓ 85% teórico → 20% teórico/80% prático
- ✓ Programa de certificação específica para Gerentes
- ✓ Certificação através do atingimento de metas (todos)

✓ Sistema de Recompensas baseado em Performance:

- ✓ Recompensas mensais de acordo com performance (meritocracia, metas individuais alinhadas)
- ✓ Cargos contemplados: 29% → 100% (Quadro: 54% → 100%), baseado na margem de contribuição
- ✓ Incentivo à superação das metas: remuneração variável escalável vs. melhora de margem de contribuição

✓ Rotinas & Processos:

- ✓ Clara e simples primeira e segunda prioridade por estação de trabalho
- ✓ Guia de posicionamento; plano de chão padrão (mapa de atividades, quadro baseado na demanda e hora, planejamento de folgas), Mapa de priorização de rotina do gerente (visão do cliente)

- Abordagem Disciplinada → sucesso medido pelo impacto em vendas, margens, motivação do time e turnover

- Próximas Etapas: Viena Deli, plano de expansão para o Frango Assado e Viena

Piloto – Viena Delivery

- ✓ Objetivo: desenvolver um protótipo para delivery abrangente para futura expansão



- ✓ Fases (Testes):
 - ✓ Demanda Simulada → menu, embalagem e logística
 - ✓ Soft Opening → público alvo, demanda potencial
 - ✓ Grand Opening → volume, resposta às campanhas e eficiência do call center

Benchmarks indicam que o delivery pode representar 15-20% da venda de restaurantes

Novos Conceitos

Lançadas no 1S16

- ✓ Grab 'n' Fly Kiosks (GRU)
- ✓ Sports Bar (GRU)
- ✓ Espresso Mineiro (CNF)

Para serem lançadas no 2S16

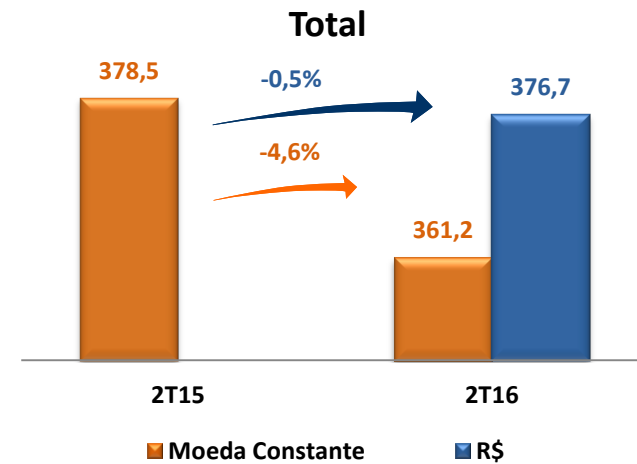
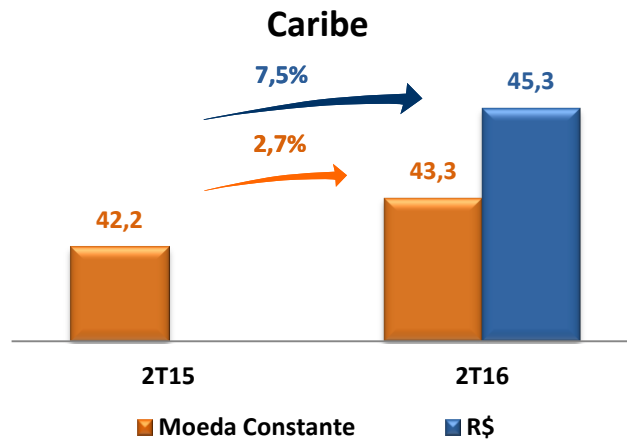
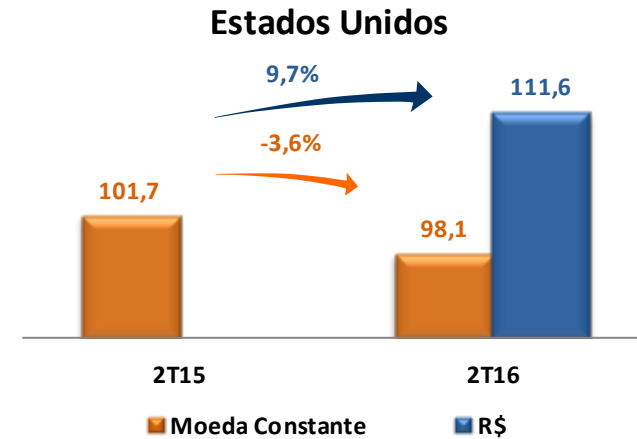
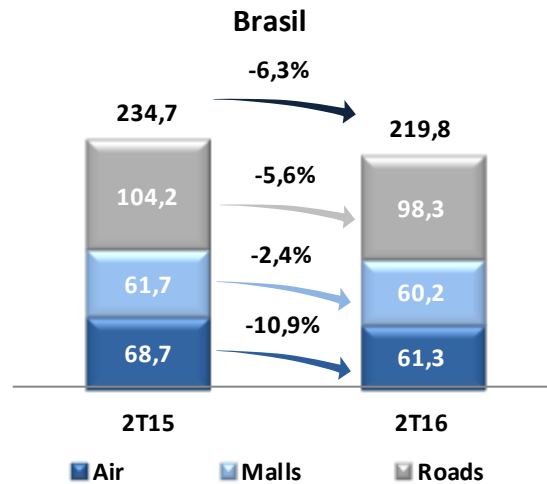
- ✓ Viena Delicatessen Flagship(Shoppings)
- ✓ Olive Garden (Shoppings)
- ✓ Brunella

Análise de retorno guiará o plano de expansão por marca e conceito

NÚMERO DE LOJAS (final do período)	2T16	4T15	2T15	Vs. Dez/15		Vs. Ano Anterior	
				Var. (%)	Var. (#)	Var. (%)	Var. (#)
Brasil	204	218	232	-6,4%	-14	-12,1%	-28
<i>Aeroportos</i>	<i>59</i>	<i>62</i>	<i>73</i>	<i>-4,8%</i>	<i>-3</i>	<i>-19,2%</i>	<i>-14</i>
<i>Rodovias</i>	<i>28</i>	<i>29</i>	<i>30</i>	<i>-3,4%</i>	<i>-1</i>	<i>-6,7%</i>	<i>-2</i>
<i>Shopping Malls</i>	<i>117</i>	<i>127</i>	<i>129</i>	<i>-7,9%</i>	<i>-10</i>	<i>-9,3%</i>	<i>-12</i>
Estados Unidos	18	16	16	12,5%	2	12,5%	2
Caribe	49	47	51	4,3%	2	-3,9%	-2
Total Número de Lojas	271	281	299	-3,6%	-10	-9,4%	-28

- Redução líquida de 28 lojas vs. 2T15, sendo 28 no Brasil (14 em aeroportos, 12 em Malls e 2 em Roads), 2 no Caribe e 2 aberturas nos Estados Unidos
- No ano, foram fechadas 14 lojas no Brasil (3 em Aeroportos, 1 em Rodovias e 10 em Malls); 2 lojas foram abertas no Caribe e 2 nos EUA
- 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 junho, 2 lojas piloto (em lojas existentes) foram lançadas no Brasil: 1 Viena Express e 1 Frango Assado

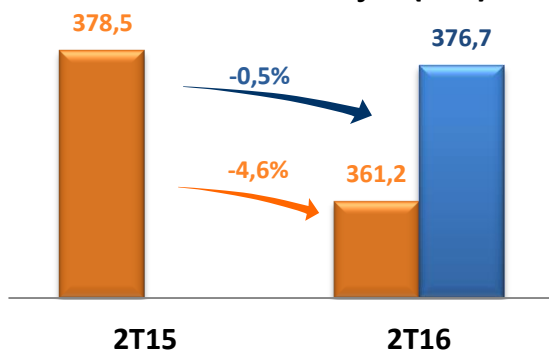
R\$ Milhões



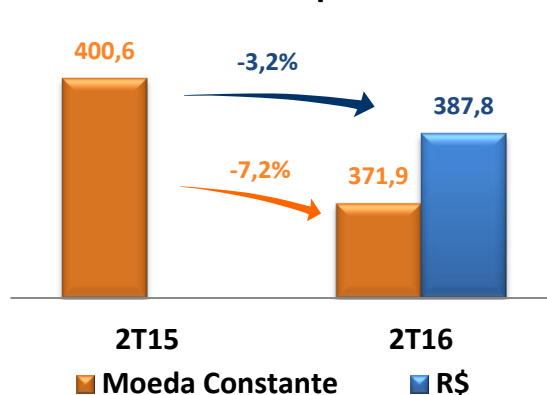
- SSS Consolidado reduziu 0,5% e 4,6% em moeda constante no 2T16, principalmente por:
 - Brasil -6,3%: Roads (-5,6%), Air (-10,9%) e Malls (-2,4%)
 - EUA +9,7% (-3,6% em moeda constante)
 - Caribe +7,5% (2,7% em moeda constante)

R\$ Milhões

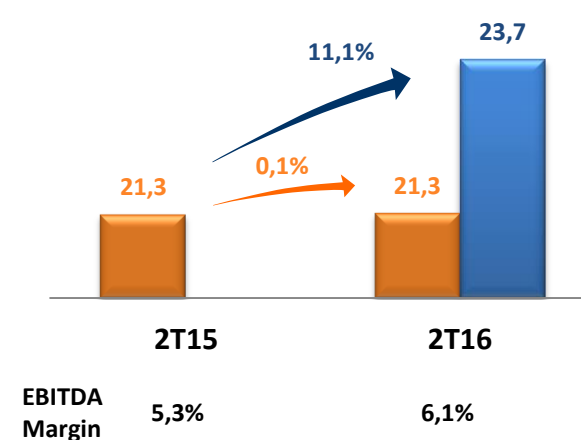
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



EBITDA



SSS Consolidado reduziu 4,6% em moeda constante no 2T16:

- Brasil -6,3%: Roads (-5,6%), Air (-10,9%) e Malls (-2,4%)
- EUA +9,7% (-3,6% em moeda constante)
- Caribe +7,5% (2,7% em moeda constante)

Receita Líquida:

- -7,2% em moeda constante → redução líquida de 28 lojas vs. 2015

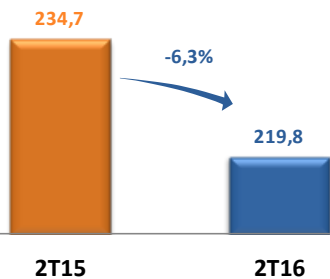
EBITDA¹: +R\$0,02MM (ou +0,1%) em moeda constante

- Brasil: -R\$9,6MM → Roads (-R\$3,1MM), Air (+R\$0,3MM), Malls (+R\$0,8MM), G&A(-R\$7,5MM – incl. “outras”)
- EUA: - R\$1,7MM
- Caribe: + R\$6,5MM
- Despesas da Holding²: queda de R\$4,7MM

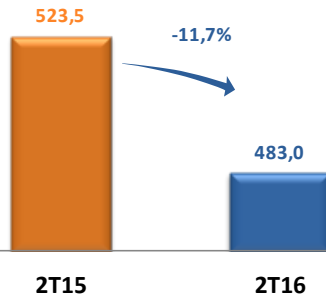
¹Antes de itens especiais; ²Não alocadas nos resultados dos países e segmentos;

R\$ Milhões

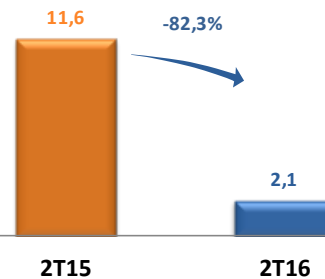
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



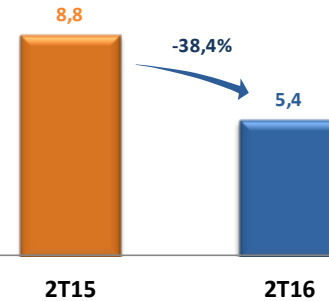
Receita Líquida



Res. Operacional



Res. Operacional (Ex-Outras)



Margem Operacional

4,6%

0,9%

3,5%

2,4%

Vendas Mesmas Lojas (SSS)

- Brasil: -6,3% → Roads (-5,6%), Air (-10,9%) e Malls (-2,4%)
- Maior ticket médio (+14% - 20% 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:

- -6,4% → Redução em SSS + redução líquida de 28 lojas vs. 2T15

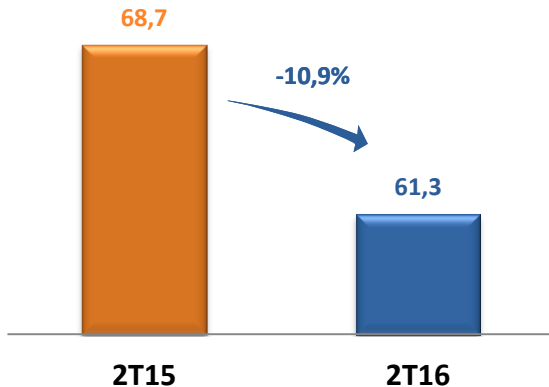
Resultado Operacional¹:

- -82% (margem -3,7p.p.) -R\$9,6MM vs. 2T15 (de -R\$13,4MM no 1T16) → i) -R\$6,2MM em outras despesas (rescisões no 2T16, vs. reversões em 2T15); ii) -R\$11,7MM devido a inflação, mitigado por pricing (R\$13,6MM); iii) -R\$23,9MM de menor volume, mitigado por ajustes em pessoal (+R\$12,5MM) e maior produtividade (+6,1MM)

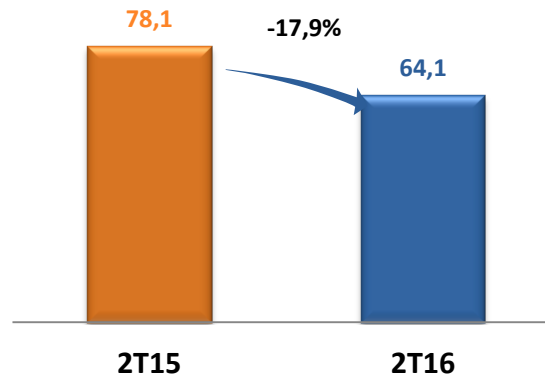
¹Antes de itens especiais; ² não alocadas nos segmentos air, roads, malls

R\$ Milhões

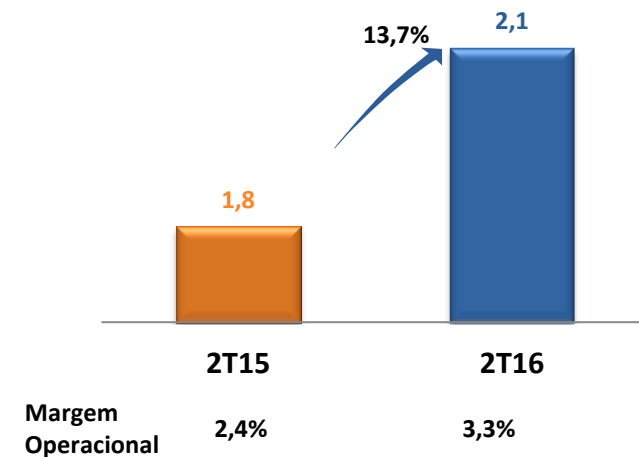
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Vendas Mesmas Lojas (SSS): -10,9%

- Maior ticket médio (+20% nos últimos 12 meses por: pricing, engenharia de cardápio, sortimento e mix, etc.) mitigado pelo menor fluxo de passageiros em aeroportos de -10,4% vs. 2T15

Receita Líquida:

- -17,9% ➔ Redução em SSS + redução líquida de 14 lojas vs. 2T15

Resultado Operacional¹:

- +14% (margem +0,9 p.p.) +R\$0,3MM (de -R\$2,6MM no 1T16) ➔ i) -R\$5,1MM devido a inflação, parcialmente mitigado por pricing (R\$3,0MM); ii) -R\$8,5MM devido a queda no volume, mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$7,2MM) e maior produtividade (+R\$3,7MM)
- Excluindo despesas com aluguéis ➔ Margem operacional = 22,5% (+2,8p.p vs. 2T15)

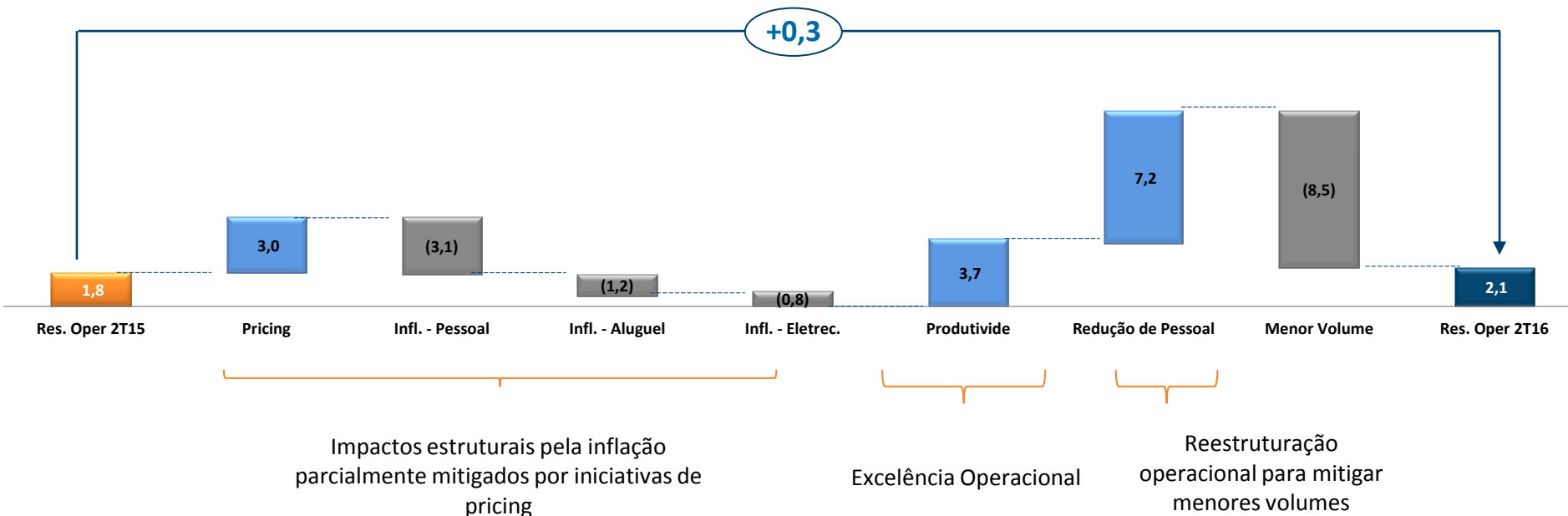
¹Antes de itens especiais

R\$ Milhões

Resultado operacional vs. 2T15 +R\$0,3MM:

- -R\$5,1MM devido a inflação, parcialmente compensada por pricing (+R\$3,0MM)
- -R\$8,5MM com a queda de volume, compensada pela reestruturação de pessoal (+R\$7,2MM) e maior produtividade (+3,7MM)

Excluindo despesas de aluguel → Margem operacional = 22,5% (+2,8p.p)

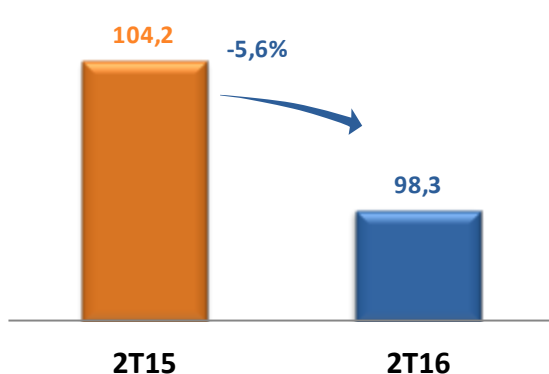


Alavancas

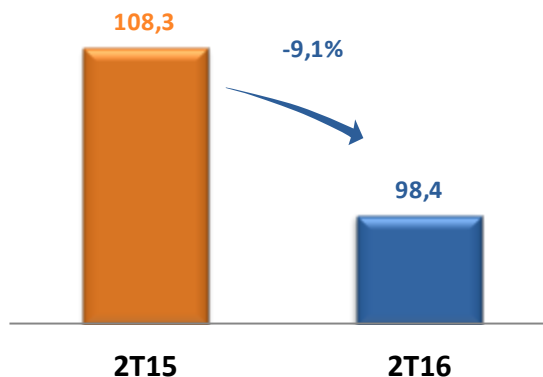
- Renegociação de contratos de aluguel
- Excelência Operacional
- Novas lojas e conceitos → (Grab & Fly, Bar de Esportes, Cafeteria Premium)

R\$ Milhões

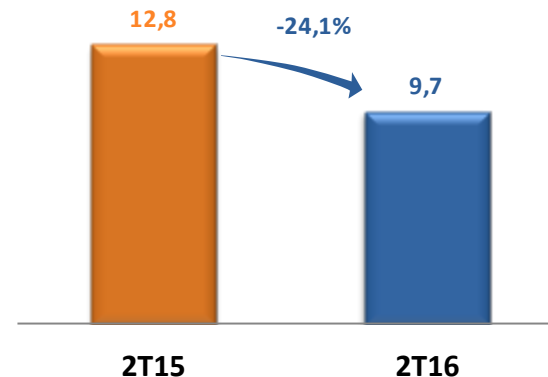
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional

11,9%

9,7%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): -5,6%

- Maior ticket médio (+14% nos últimos 12 meses por: pricing, gestão de categorias no checkout, sortimento e mix, etc.) compensaram o menor tráfego nas rodovias de -4,7% vs. 2T15 e perda de market share

Receita Líquida:

- -9,1% → Redução em SSS + Redução líquida de 2 lojas

Resultado Operacional¹:

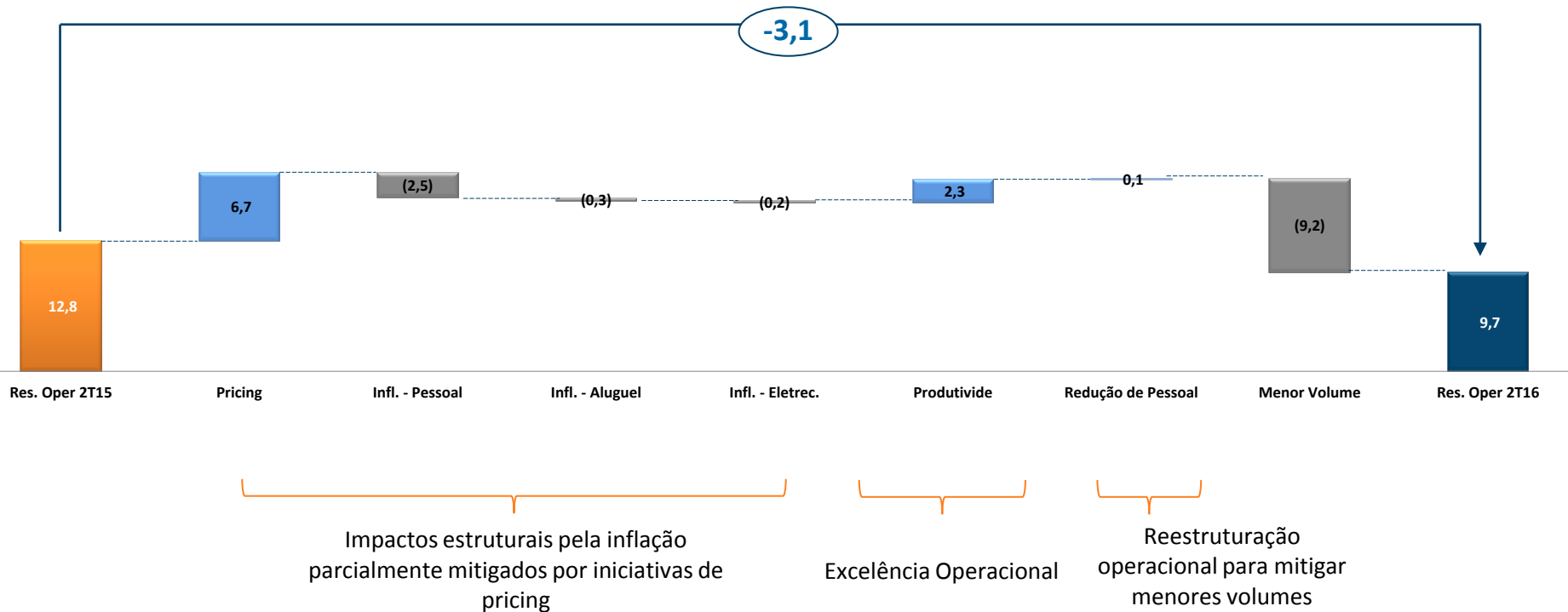
- -24,1% (margem -1,9p.p.) -R\$3,1mn vs. 2T15 (de -2,2MM no 1T16) → i) -R\$3,0MM devido a inflação, compensada por pricing (+R\$6,7MM); ii) -R\$9,2MM com a queda de volume, parcialmente mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$0,1MM) e maior produtividade (+R\$2,3MM)

¹Antes de itens especiais

R\$ Milhões

Resultado operacional vs. 2T15 teve queda de -R\$3,1MM

- -R\$3,0MM devido a inflação, compensada por pricing (R\$6,7MM)
- -R\$9,2MM de queda de volume, mitigada pela reestruturação de pessoal (+R\$0,1MM) e maior produtividade (R\$2,3MM)

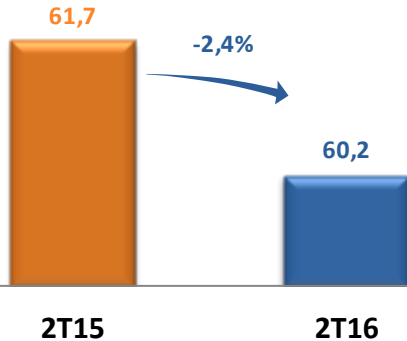


Alavancas

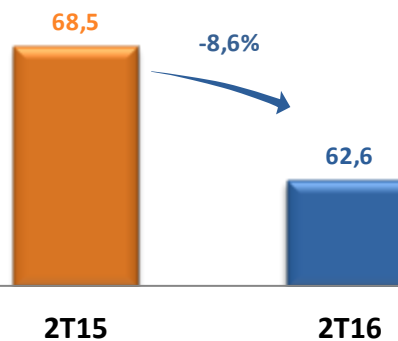
- Piloto do minimercado implementado (incluindo RH)
- Piloto do restaurante a ser implementado
- Foco em excelência operacional

R\$ Milhões

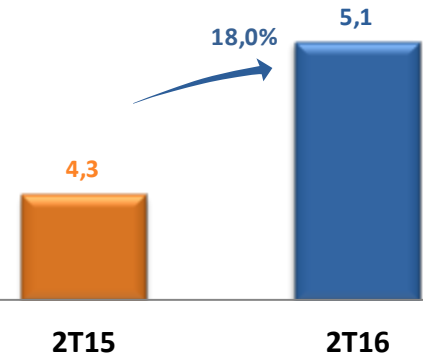
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional

6,3%

8,2%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): -2,4%

- Maior ticket médio (+12% 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:

- -8,6% ➔ Redução em SSS + Redução Líquida de 12 lojas

Resultado Operacional¹:

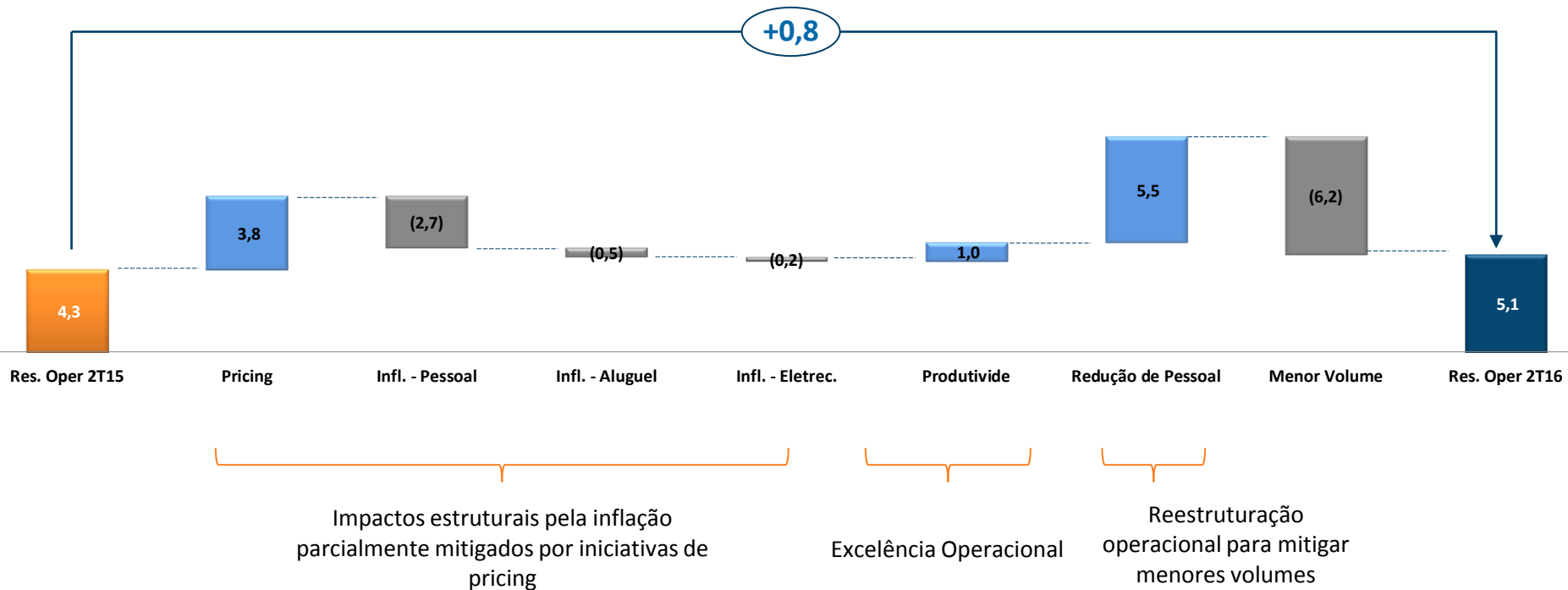
- +18% (margem +1,8p.p.) +R\$0,8mn vs. 2T15 (de -R\$3,7MM no 1T16) ➔ i) -R\$3,4MM devido a inflação, compensada por pricing (+R\$3,8MM); ii) -R\$6,2MM com a queda de volume, compensada pela reestruturação de pessoal (+R\$5,5MM) e maior produtividade (+R\$1,0MM)

¹Antes de itens especiais

R\$ Milhões

Resultado operacional vs. 2T15 teve aumento de +R\$0,8MM

- R\$3,4MM devido a inflação, compensada por pricing (R\$3,8MM)
- R\$6,2MM de queda de volume, compensada pela reestruturação de pessoal (+R\$5,5MM) e maior produtividade (+R\$1,0MM)

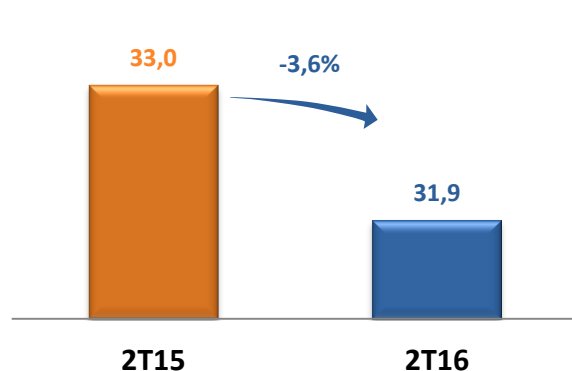


Alavancas

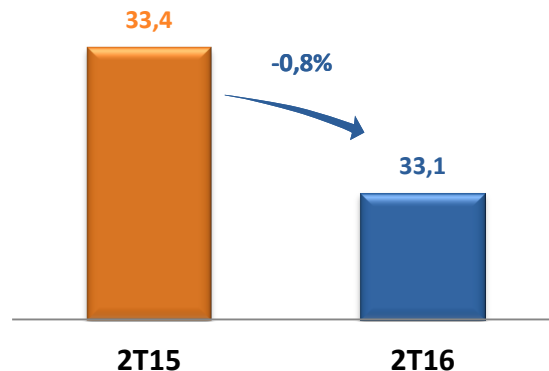
- Ajustes adicionais ao portfolio em Malls (fechamento de lojas e foco em menos marcas)
- Melhorias na experiência dos consumidores com lojas reformadas e com novas marcas, assim como novos conceitos: Piloto do Viena Express lançado e lançamento previsto do Viena Flagship Store + Olive Garden (2S16)
- Excelência operacional

US\$ Milhões

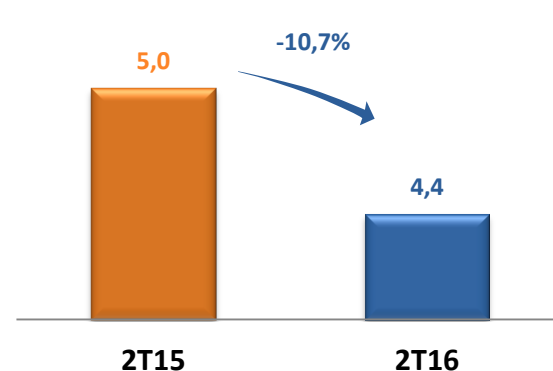
Vendas Mesmas Lojas (SSS)



Receita Líquida



Res. Operacional



Margem Operacional

14,9%

13,4%

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 → Julho SSS = +1,8%, de -3,6% no 2T16

Receita Líquida:

- Praticamente estável (-0,8%) → Redução em SSS + Abertura de 2 lojas

Resultado Operacional¹: -10,7% | -US\$0,5MM

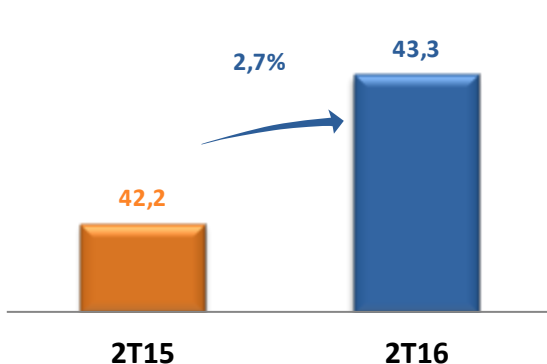
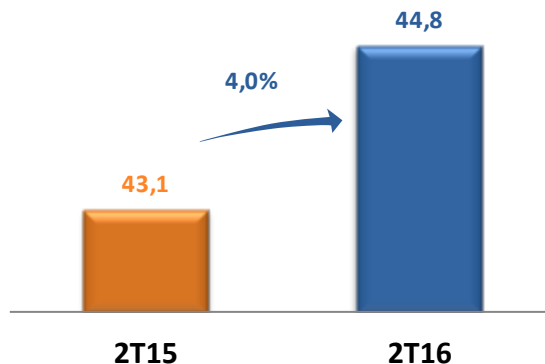
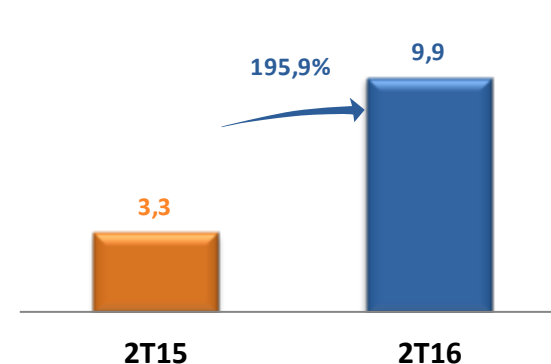
- US\$0,3MM de queda nas vendas, combinados com -US\$0,1MM da menor equivalência patrimonial, -US\$0,1 em outras despesas, +0,4p.p em energia, +0,4p.p em despesas pré operacionais, parcialmente compensados por menores gastos com pessoal (+US\$0,1MM – mão de obra direta + G&A) e menor aluguel (-0,2p.p)

Perspectivas:

- Foco em SSS:
 - Curto Prazo: vendas sugestivas + pricing → Julho YoY SSS = +1,8% total | +1,4% Rest. e +5,3% Varejo
 - 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

R\$ Milhões – Moeda Constante

Vendas Mesmas Lojas (SSS)**Receita Líquida****Res. Operacional**

Margem Operacional	2T15	2T16
	22,0%	7,7%

Vendas Mesmas Lojas (SSS): 2,7% (ainda sob pressão)

- Aumento do volume de vendas e ticket médio

Receita Líquida:

- +4,0% ➔ Aumento em SSS + Redução líquida de 2 lojas vs. 2T15

Resultado Operacional¹: +196% vs. 2T15 | +R\$6,5mn / +14,3p.p.

- +R\$1,7MM com crescimento das vendas, combinados com +0,9p.p. de pessoal (incluindo despesas gerais e administrativas), +3,3p.p. de produtividade (custo de refeição) e +1,0p.p. em aluguéis, +7,9p.p. em outras receitas, parcialmente compensado despesas pré-operacionais de novas lojas

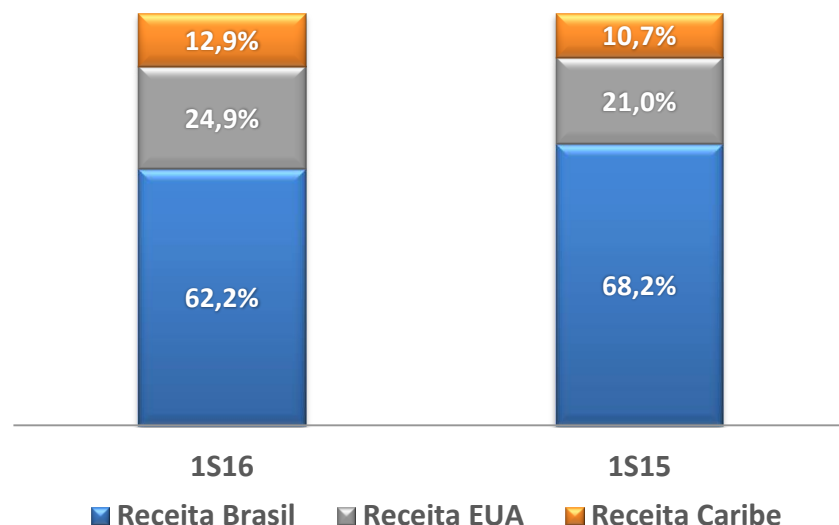
Perspectivas:

- 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

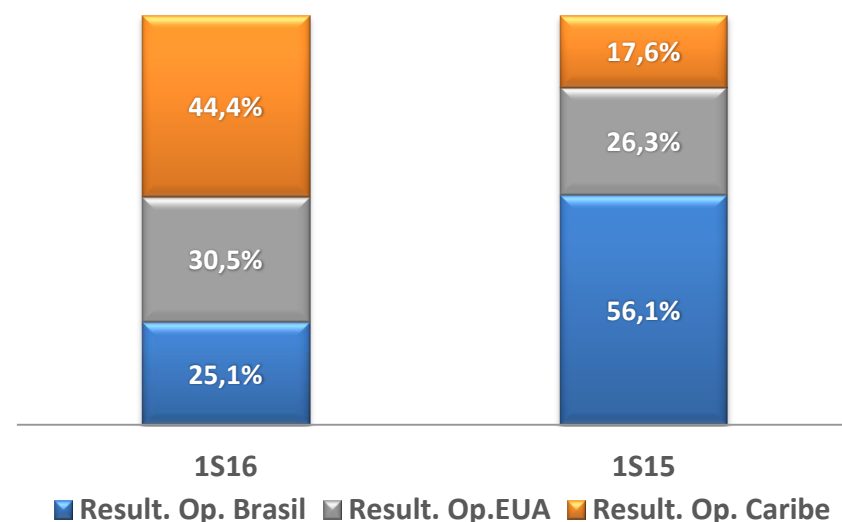
Receita Líquida

(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\$)	2T16	2T15	2016	2015
EBITDA Ajustado	23,7	21,3	42,3	48,6
<i>Margem EBITDA Ajustado</i>	<i>6,1%</i>	<i>5,3%</i>	<i>5,4%</i>	<i>6,3%</i>
Despesas com Itens Especiais	(3,0)	(5,7)	(4,5)	(5,7)
D&A e Baixa de Ativos	(23,9)	(26,2)	(49,5)	(50,4)
Resultado Financeiro	9,2	(11,9)	(12,5)	(25,5)
IR e CSLL	(5,7)	3,5	(3,0)	7,7
Lucro Líquido	0,2	(19,0)	(27,2)	(25,2)
<i>Margem Líquida Ajustada (%)</i>	<i>0,0%</i>	<i>-4,7%</i>	<i>-3,5%</i>	<i>-3,3%</i>

- Itens especiais somaram R\$3,0MM no 1Q16, relacionados ao programa de opções da Companhia
- Impacto não caixa positivo de R\$8,3 MM no resultado financeiro em função da reversão de juros contabilizados em função da renegociação dos pagamentos sobre direitos sobre pontos de vendas (BSB) → excluindo-se este efeito, o resultado financeiro líquido seria de R\$0,9MM, em comparação a uma despesa financeira líquida de R\$11,9MM no 2T15

Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)	2T16	2T15	Var. (%)	2016	2015	Var. (%)
EBITDA	20,6	15,6	32,1%	37,8	43,0	-12,1%
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	10,4	11,6	-11%	19,9	15,6	27%
(+/-) Capital de Giro	(8,9)	7,4	n/a	(15,8)	2,8	n/a
(-) Impostos Pagos	(1,4)	(1,8)	-36%	(3,1)	(3,5)	-32%
Caixa Operacional	20,7	32,9	-37,0%	38,7	57,9	-33,2%
Caixa Operacional / EBITDA	100,4%	210,4%	-110 p.p.	102,4%	134,7%	-32,4 p.p.

- Conversão do EBITDA em caixa operacional foi de 100,4% no 2T16 vs. 210,4% no 2T15, parcialmente impactado por pagamentos (R\$5,0MM no capital de giro) relacionados a renegociação dos direitos sobre pontos de vendas, que também impactaram o Capex

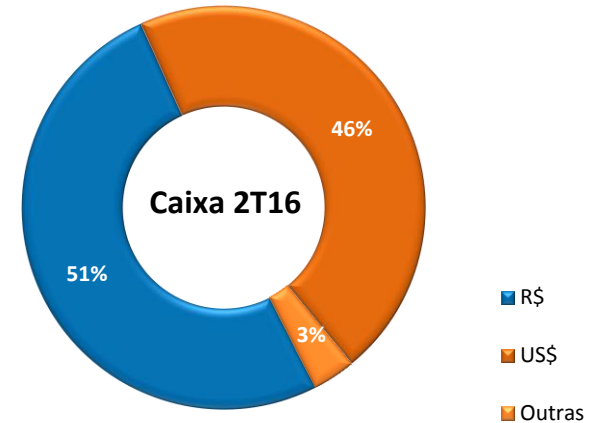
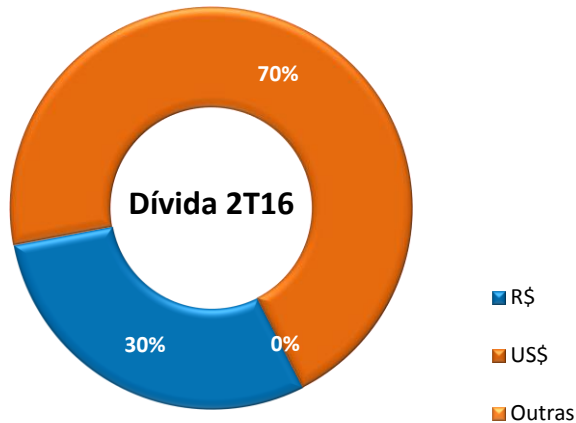
Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)	2T16	2T15	2016	2015
Caixa Operacional	20,7	32,9	38,7	57,9
(-) Juros Pagos	(5,4)	(11,3)	(15,0)	(22,7)
(-) Capex	(46,3)	(11,4)	(62,0)	(25,7)
(-) Adições de imobilizado	(16,1)	(8,4)	(28,8)	(18,7)
(-) Adições a ativos intangíveis	(30,2)	(2,9)	(33,2)	(7,0)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(0,1)	(12,9)	(78,3)	(24,9)
(+ / -) Atividades de Financiamento	(29,3)	(1,8)	(44,8)	(0,9)
(+ / -) Recebimento de Venda de Ativos e Outros	(14,0)	1,8	128,4	3,4
(+ / -) Caixa de operações descontinuadas	0,0	5,1	0,0	17,1
Variação Líquida de Caixa no Período	(74,4)	2,4	(33,0)	4,2

<u>Amortização líquida de dívida por investimentos (em R\$ milhões)</u>	<u>2T16</u>	<u>2T15</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Aquisições de negócios, líquidas de caixa (sellers financing)	(0,1)	(12,9)	(78,3)	(24,9)
Novos empréstimos	1,3	11,3	1,3	13,8
Amortização de empréstimos	(22,3)	(13,1)	(84,2)	(14,6)
Total de amortização de dívida	(21,0)	(14,7)	(161,1)	(25,8)

R\$74,4MM de consumo de caixa no trimestre principalmente impactada por:

- R\$46,3MM em Capex, que inclui os pagamentos relacionados à renegociação de Brasília (direitos sobre pontos de vendas, que já estavam no balanço)
- Atividades de Financiamento (R\$29,3MM: -R\$8,3MM [recompra de ações] -R\$21,0MM [amortização de empréstimos])
- Impacto do câmbio no caixa (-R\$17MM), incluídos na linha de “Recebimento da Venda de Ativos e Outros”

<i>Em milhões de R\$</i>	2T16	1T16	4T15
Dívida Bancária	209,8	248,3	329,2
Financiamento de Aquisições Passadas	10,2	10,7	100,2
Direitos sobre Pontos Comerciais	0,0	51,9	52,6
Dívida Total	220,0	310,9	482,0
 (-) Caixa	 -261,7	 -336,1	 -289,4
Dívida Líquida	(41,7)	(25,2)	192,6



- Redução de R\$234,3MM na Dívida Líquida no ano, principalmente em função do aumento de capital e venda de ativos, ambos concluídos no 1T16

CEO

Jaime Cohen Szulc

CFO e DRI

José Agote

Fone: +55 11 3041-9653
ri@internationalmealcompany.com
www.internationalmealcompany.com/ri

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	2T16	2T15	% AH	2T16 ³	% AH ³	2016	2015	% AH	2016 ³
Receita Líquida	387,8	400,6	-3,2%	371,9	-7,2%	776,3	767,2	1,2%	732,9
Custo de Vendas e Serviços	(264,7)	(285,8)	-7,4%	(255,6)	-10,6%	(542,0)	(552,3)	-1,9%	(515,0)
Mão de Obra Direta	(103,8)	(107,9)	-3,8%	(99,4)	-7,9%	(206,2)	(206,9)	-0,3%	(193,3)
Refeição	(89,3)	(100,1)	-10,8%	(86,1)	-14,0%	(182,4)	(191,5)	-4,7%	(172,9)
Combustível e Acessórios de Veículos	(34,6)	(40,9)	-15,3%	(34,6)	-15,3%	(78,7)	(84,0)	-6,3%	(78,7)
Depreciação e Amortização	(13,9)	(14,5)	-4,3%	(13,3)	-8,8%	(29,3)	(28,8)	1,8%	(27,0)
Outros	(23,2)	(22,5)	3,1%	(22,3)	-0,8%	(45,3)	(41,2)	9,9%	(43,1)
Lucro Bruto	123,1	114,8	7,2%	116,2	1,3%	234,3	214,9	9,0%	217,8
Despesas Operacionais¹	(123,3)	(119,7)	3,0%	(118,0)	-1,4%	(241,6)	(216,6)	11,5%	(225,7)
Vendas e Operacionais	(46,2)	(40,0)	15,6%	(43,3)	8,4%	(89,7)	(73,0)	23,0%	(81,3)
Aluguéis de Lojas	(42,9)	(43,4)	-1,0%	(41,1)	-5,2%	(84,3)	(80,6)	4,5%	(79,6)
Pré-Aberturas de Lojas	(0,9)	(1,6)	-44,5%	(0,8)	-50,4%	(1,8)	(2,0)	-13,7%	(1,5)
Depreciação e Amortização	(9,5)	(11,2)	-15,5%	(9,4)	-16,4%	(20,2)	(21,6)	-8,1%	(19,4)
Equivalência Patrimonial	2,6	2,5	1,5%	2,2	-11,6%	5,4	4,4	21,0%	4,4
Outras receitas (despesas)	(3,1)	(0,1)	2056,6%	(3,1)	2047,9%	(4,3)	1,7	-350,1%	(4,3)
Gerais e Administrativas	(18,4)	(16,3)	12,7%	(17,8)	8,7%	(37,4)	(30,1)	24,1%	(35,1)
Corporativas (Holding) ²	(4,4)	(9,1)	-52,0%	(4,3)	-52,5%	(9,3)	(15,4)	-39,8%	(8,8)
(+) D&A e Baixa de Ativos	23,9	26,2	-8,8%	23,1	-11,9%	49,5	50,4	-1,6%	46,4
(+) Itens Especiais - Outros	3,0	5,7	-	3,0	-	4,5	5,7	-20,8%	4,5
EBITDA Ajustado	23,7	21,3	11,1%	21,3	0,1%	42,3	48,6	-13,1%	38,6

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\$)	2T16	% AV	2T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	225,1	100,0%	254,8	100,0%	-11,7%	483,0	100,0%	523,5	100,0%	-7,7%
Restaurantes e Outros	181,5	80,6%	204,6	80,3%	-11,3%	385,0	79,7%	419,9	80,2%	-8,3%
Postos de Combustível	43,6	19,4%	50,2	19,7%	-13,3%	98,1	20,3%	103,5	19,8%	-5,3%
Custo de Vendas e Serviços	(172,5)	-76,6%	(202,0)	-79,3%	-14,6%	(368,4)	-76,3%	(405,7)	-77,5%	-9,2%
Mão de Obra Direta	(60,8)	-27,0%	(69,0)	-27,1%	-12,0%	(125,2)	-25,9%	(138,4)	-26,4%	-9,5%
Refeição	(53,2)	-23,6%	(66,3)	-26,0%	-19,8%	(115,0)	-23,8%	(133,0)	-25,4%	-13,6%
Combustível e Acessórios de Veículos	(34,6)	-15,4%	(40,9)	-16,0%	-15,3%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Depreciação e Amortização	(8,4)	-3,7%	(9,7)	-3,8%	-13,3%	(17,4)	-3,6%	(19,4)	-3,7%	-10,1%
Outros	(15,6)	-6,9%	(16,2)	-6,4%	-3,9%	(110,8)	-22,9%	(114,9)	-21,9%	-3,6%
Lucro Bruto	52,6	23,4%	52,8	20,7%	-0,4%	114,6	23,7%	117,7	22,5%	-2,7%
Despesas Operacionais¹	(65,8)	-29,2%	(59,6)	-23,4%	10,3%	(132,5)	-27,4%	(117,2)	-22,4%	13,0%
Vendas e Operacionais	(17,7)	-7,9%	(14,0)	-5,5%	26,9%	(36,3)	-7,5%	(28,1)	-5,4%	29,0%
Aluguéis de Lojas	(26,2)	-11,6%	(27,9)	-10,9%	-6,1%	(54,5)	-11,3%	(55,8)	-10,7%	-2,4%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,2)	-0,1%	(1,6)	-0,6%	-90,4%	(0,5)	-0,1%	(1,9)	-0,4%	-75,6%
Depreciação e Amortização	(6,8)	-3,0%	(8,7)	-3,4%	-22,0%	(13,4)	-2,8%	(16,1)	-3,1%	-16,7%
Outras receitas (despesas)	(3,4)	-1,5%	2,8	1,1%	-220,6%	(4,7)	-1,0%	4,3	0,8%	-208,6%
Gerais e Administrativas ²	(11,5)	-5,1%	(10,2)	-4,0%	13,1%	(23,1)	-4,8%	(19,6)	-3,8%	17,7%
(+) Deprec. e Amortização	15,2	6,8%	18,4	7,2%	-17,4%	30,8	6,4%	35,5	6,8%	-13,1%
Resultado Operacional	2,1	0,9%	11,6	4,6%	-82,3%	13,0	2,7%	36,0	6,9%	-64,0%
Resultado Operacional Ex Outras	5,4	2,4%	8,8	3,5%	-38,4%	17,6	3,7%	31,6	6,0%	-44,2%

¹antes de itens especiais

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	2T16	% AV	2T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	64,1	100,0%	78,1	100,0%	-17,9%	135,6	100,0%	158,0	100,0%	-14,1%
Custo de Vendas e Serviços	(45,4)	-70,8%	(60,1)	-77,0%	-24,4%	(94,3)	-69,5%	(118,5)	-75,0%	-20,4%
Mão de Obra Direta	(20,2)	-31,5%	(26,7)	-34,2%	-24,3%	(41,9)	-30,9%	(53,1)	-33,6%	-21,2%
Refeição	(17,6)	-27,4%	(25,3)	-32,4%	-30,4%	(37,2)	-27,5%	(49,5)	-31,3%	-24,8%
Depreciação e Amortização	(2,6)	-4,1%	(3,1)	-3,9%	-13,8%	(5,5)	-4,1%	(6,1)	-3,9%	-9,8%
Outros	(5,0)	-7,7%	(5,0)	-6,5%	-1,5%	(9,7)	-7,2%	(9,7)	-6,2%	-0,3%
Lucro Bruto	18,7	29,2%	18,0	23,0%	4,0%	41,3	30,5%	39,5	25,0%	4,6%
Despesas Operacionais¹	(24,5)	-38,2%	(24,9)	-31,9%	-1,6%	(50,8)	-37,5%	(47,4)	-30,0%	7,2%
Vendas e Operacionais	(6,8)	-10,6%	(4,4)	-5,6%	54,4%	(14,3)	-10,5%	(8,7)	-5,5%	62,9%
Aluguéis de Lojas	(12,4)	-19,3%	(13,6)	-17,4%	-9,0%	(26,2)	-19,3%	(26,9)	-17,0%	-2,7%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,1)	-0,2%	(1,2)	-1,6%	-89,8%	(0,3)	-0,2%	(1,5)	-1,0%	-79,3%
Depreciação e Amortização	(5,2)	-8,2%	(5,7)	-7,3%	-7,9%	(10,1)	-7,4%	(10,2)	-6,5%	-1,4%
Outras receitas (despesas)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	7,9	12,3%	8,7	11,2%	-10,0%	15,6	11,5%	16,3	10,3%	-4,6%
Resultado Operacional	2,1	3,3%	1,8	2,4%	13,7%	6,1	4,5%	8,4	5,3%	-27,7%

¹antes de itens especiais

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	2T16	% AV	2T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	98,4	100,0%	108,3	100,0%	-9,1%	219,5	100,0%	225,7	100,0%	-2,8%
Restaurantes e Outros	54,8	55,7%	58,0	53,6%	-5,5%	121,4	55,3%	122,2	54,1%	-0,6%
Postos de Combustível	43,6	44,3%	50,2	46,4%	-13,3%	98,1	44,7%	103,5	45,9%	-5,3%
Custo de Vendas e Serviços	(82,3)	-83,6%	(90,5)	-83,5%	-9,1%	(181,5)	-82,7%	(185,0)	-82,0%	-1,9%
Mão de Obra Direta	(22,3)	-22,7%	(21,1)	-19,5%	5,6%	(45,9)	-20,9%	(43,2)	-19,1%	6,2%
Refeição	(16,8)	-17,1%	(19,4)	-17,9%	-13,2%	(38,7)	-17,7%	(40,2)	-17,8%	-3,7%
Combustível e Acessórios de Veículos	(34,6)	-35,2%	(40,9)	-37,7%	-15,3%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Depreciação e Amortização	(3,2)	-3,2%	(3,4)	-3,2%	-7,5%	(6,4)	-2,9%	(6,8)	-3,0%	-6,7%
Outros	(5,4)	-5,5%	(5,7)	-5,2%	-5,3%	(90,5)	-41,3%	(94,8)	-42,0%	-4,5%
Lucro Bruto	16,1	16,4%	17,8	16,5%	-9,5%	38,0	17,3%	40,7	18,0%	-6,7%
Despesas Operacionais¹	(10,4)	-10,6%	(9,8)	-9,0%	6,4%	(21,3)	-9,7%	(20,2)	-8,9%	5,7%
Vendas e Operacionais	(5,2)	-5,3%	(4,0)	-3,7%	31,9%	(10,6)	-4,8%	(8,4)	-3,7%	26,4%
Aluguéis de Lojas	(4,3)	-4,4%	(4,5)	-4,1%	-3,0%	(9,0)	-4,1%	(9,2)	-4,1%	-1,5%
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	(0,9)	-0,9%	(1,4)	-1,3%	-36,9%	(1,7)	-0,8%	(2,7)	-1,2%	-35,0%
Outras receitas (despesas)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	4,0	4,1%	4,8	4,4%	-15,9%	8,1	3,7%	9,5	4,2%	-14,7%
Resultado Operacional	9,7	9,9%	12,8	11,9%	-24,1%	24,7	11,3%	30,0	13,3%	-17,6%

¹antes de itens especiais

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	2T16	% AV	2T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	62,6	100,0%	68,5	100,0%	-8,6%	127,9	100,0%	139,8	100,0%	-8,5%
Custo de Vendas e Serviços	(44,8)	-71,6%	(51,5)	-75,2%	-12,9%	(92,6)	-72,4%	(102,2)	-73,1%	-9,4%
Mão de Obra Direta	(18,3)	-29,2%	(21,2)	-31,0%	-13,9%	(37,5)	-29,3%	(42,1)	-30,1%	-10,9%
Refeição	(18,8)	-30,0%	(21,6)	-31,5%	-13,1%	(39,0)	-30,5%	(43,3)	-31,0%	-9,9%
Depreciação e Amortização	(2,6)	-4,1%	(3,2)	-4,7%	-18,9%	(5,6)	-4,4%	(6,5)	-4,6%	-14,0%
Outros	(5,2)	-8,3%	(5,5)	-8,0%	-4,6%	(10,5)	-8,2%	(10,4)	-7,4%	1,6%
Lucro Bruto	17,8	28,4%	17,0	24,8%	4,5%	35,3	27,6%	37,5	26,9%	-6,0%
Despesas Operacionais¹	(16,0)	-25,5%	(17,5)	-25,6%	-9,0%	(32,5)	-25,4%	(34,3)	-24,6%	-5,4%
Vendas e Operacionais	(5,7)	-9,1%	(5,6)	-8,2%	1,8%	(11,5)	-9,0%	(11,0)	-7,9%	4,1%
Aluguéis de Lojas	(9,5)	-15,2%	(9,9)	-14,4%	-3,6%	(19,3)	-15,1%	(19,7)	-14,1%	-2,3%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	0,0%	(0,4)	-0,6%	-92,4%	(0,2)	-0,1%	(0,4)	-0,3%	-61,0%
Depreciação e Amortização	(0,7)	-1,2%	(1,7)	-2,5%	-57,1%	(1,6)	-1,2%	(3,2)	-2,3%	-50,4%
Outras receitas (despesas)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	3,3	5,3%	4,9	7,1%	-32,1%	7,2	5,6%	9,7	6,9%	-26,0%
Resultado Operacional	5,1	8,2%	4,3	6,3%	18,0%	10,0	7,8%	12,9	9,2%	-22,6%

¹antes de itens especiais

(em milhões de US\$)	2T16	% AV	2T15	% AV	% AH	2016	% AV	2015	% AV	% AH
Receita Líquida	33,1	100,0%	33,4	100,0%	-0,8%	53,1	100,0%	53,4	100,0%	-0,6%
Custo de Vendas e Serviços	(19,7)	-59,4%	(19,5)	-58,4%	0,9%	(33,7)	-63,5%	(33,8)	-63,3%	-0,2%
Mão de Obra Direta	(9,7)	-29,4%	(9,8)	-29,3%	-0,5%	(17,1)	-32,1%	(17,4)	-32,5%	-1,6%
Refeição	(6,4)	-19,4%	(6,4)	-19,2%	0,0%	(10,4)	-19,5%	(10,5)	-19,7%	-1,8%
Depreciação e Amortização	(1,5)	-4,4%	(1,4)	-4,1%	7,4%	(2,9)	-5,4%	(2,7)	-5,1%	6,4%
Outros	(2,1)	-6,2%	(1,9)	-5,8%	6,9%	(3,4)	-6,4%	(3,2)	-6,0%	6,8%
Lucro Bruto	13,5	40,6%	13,9	41,6%	-3,1%	19,4	36,5%	19,6	36,7%	-1,3%
Despesas Operacionais¹	(10,7)	-32,4%	(10,5)	-31,5%	2,1%	(18,2)	-34,2%	(17,5)	-32,7%	4,0%
Aluguéis de Lojas	(3,4)	-10,2%	(3,5)	-10,4%	-2,6%	(5,3)	-10,0%	(5,2)	-9,8%	1,7%
Gerais e Administrativas	(1,3)	-3,9%	(1,3)	-4,0%	-3,4%	(2,7)	-5,0%	(2,3)	-4,3%	14,7%
Outras Despesas Operacionais	(6,0)	-18,3%	(5,7)	-17,1%	6,2%	(10,2)	-19,2%	(9,9)	-18,6%	2,7%
(+) Deprec. e Amortização	1,7	5,2%	1,6	4,8%	7,7%	3,4	6,4%	3,1	5,9%	8,2%
Resultado Operacional	4,4	13,4%	5,0	14,9%	-10,7%	4,6	8,7%	5,3	9,9%	-13,3%

¹antes de itens especiais

R\$ Milhões

(em milhões de R\$)	2T16	2T15	% AH	2T16 ²	% AH ²	2016	2015	% AH	2016 ²	% AH ²
Receita Líquida	46,7	43,1	8,5%	44,8	4,0%	100,2	82,3	21,7%	89,4	8,6%
Custo de Vendas e Serviços	(23,3)	(23,9)	-2,6%	(22,6)	-5,5%	(50,1)	(45,2)	10,9%	(45,3)	0,2%
Mão de Obra Direta	(8,9)	(8,9)	0,7%	(8,7)	-1,7%	(18,4)	(16,6)	11,1%	(16,9)	2,0%
Refeição	(13,6)	(14,1)	-3,1%	(13,2)	-6,5%	(29,8)	(26,7)	11,7%	(26,7)	0,0%
Depreciação e Amortização	(0,4)	(0,7)	-41,0%	(0,4)	-43,9%	(1,2)	(1,3)	-10,6%	(1,0)	-25,2%
Outros	(0,4)	(0,3)	8,5%	(0,4)	13,6%	(0,8)	(0,7)	14,5%	(0,8)	15,0%
Lucro Bruto	23,4	19,1	22,3%	22,2	15,8%	50,1	37,1	34,9%	44,1	18,8%
Despesas Operacionais¹	(15,6)	(18,7)	-16,6%	(14,9)	-20,2%	(33,4)	(31,4)	6,2%	(29,8)	-5,2%
Vendas e Operacionais	(6,2)	(6,6)	-6,2%	(6,0)	-8,5%	(13,3)	(12,0)	11,2%	(12,2)	1,9%
Aluguéis de Lojas	(4,9)	(4,8)	1,9%	(4,6)	-5,6%	(10,5)	(9,0)	17,5%	(9,0)	0,3%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,3)	(0,0)	4939,2%	(0,2)	4330,2%	(0,8)	(0,0)	3031,9%	(0,6)	2358,0%
Depreciação e Amortização	(2,3)	(2,2)	3,2%	(2,2)	0,6%	(5,0)	(4,2)	17,3%	(4,5)	6,6%
Outras receitas (despesas)	0,4	(3,0)	-114,5%	0,4	-114,3%	0,6	(2,7)	-124,0%	0,6	-122,0%
Gerais e Administrativas	(2,3)	(2,1)	13,4%	(2,3)	9,3%	(4,4)	(3,6)	23,0%	(4,1)	13,1%
(+) Depreciação e Amortização	2,7	2,9	-7,1%	2,6	-9,8%	6,2	5,6	10,7%	5,5	-1,0%
Resultado Operacional	10,5	3,3	214,4%	9,9	195,9%	22,9	11,3	103,1%	19,8	76,1%

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