RESULTADOS 1T19

Destaques Financeiros – 1T19

- ✓ **Comentários do resultado desconsiderando o IFRS 16**

- ✓ **EBITDA Ajustado Consolidado: +11% A/A**
  - ✓ **Brasil:** Segmento de rodovias com performance positiva de vendas nas mesmas lojas (+4,2%) e 19% de crescimento no resultado operacional
  - ✓ **EUA:** Melhora do resultado operacional + variação cambial
  - ✓ **Caribe:** Margens continuam altas + variação cambial

Vendas Mesmas Lojas

↑ **Total: +4,9%**

Brasil: +0,3% EUA: +16,1% Caribe: +7,3%

Receita Líquida

= **R$ 362M**

-0,1% vs. 1T18

EBITDA Ajustado

↑ **R$ 23M**

+11% vs. 1T18

Margem EBITDA Ajustada

↑ **6,5%**

+0,6 p.p. vs. 1T18

Prejuízo Líquido

= **-R$ 5M**

de -R$ 6M no 1T18

Fluxo de Caixa[1]

↓ **-R$ 4M**

de +3M no 1T18

[2] Fluxo de caixa operacional após Capex de manutenção

Projetos de Expansão + Rentabilidade – Atualização 1T19

Evolução da Cozinha Central

Construção iniciada em Maio

Lojas sendo adaptadas para trabalhar em conjunto a cozinha central

Cozinha Central estará pronta no 4T19

Expansão do Frango Assado

Negociações ativas

Acordos de confidencialidade assinados

Expansão nos EUA

1) LandShark em Branson, MI – Inaugurado em Fev/19

2) LandShark no River Center - San Antonio, TX – 2019

3) LandShark no Harbor Place - Baltimore, MD – 2019

4) LandShark no Bayside - Miami, FL – 2019

5) Margaritaville no Times Square - NYC, NYC – 2020

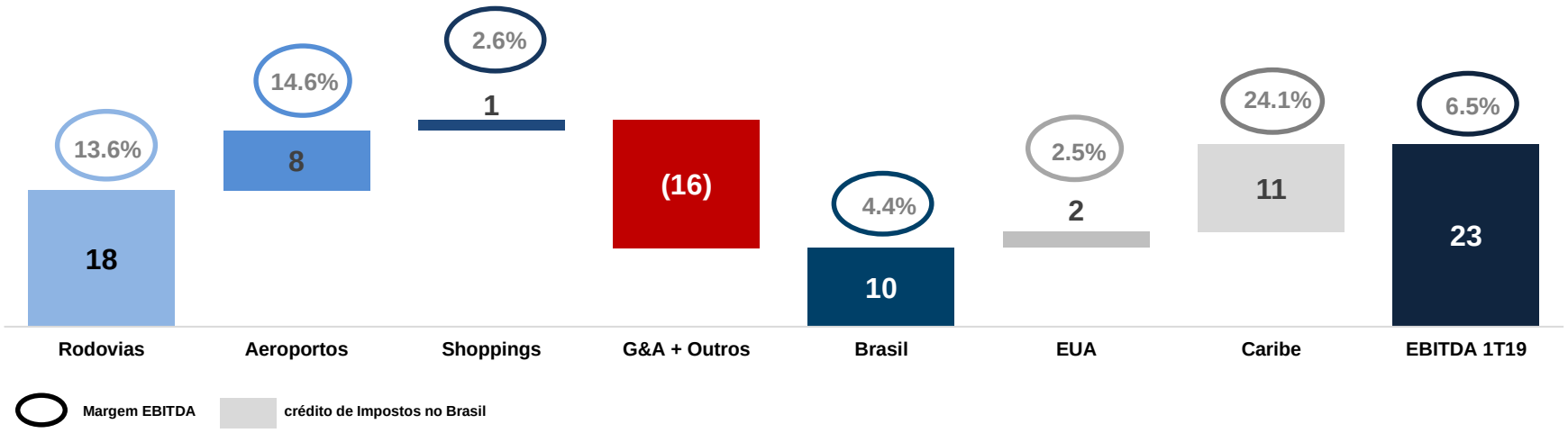
6) LandShark no Times Square - NYC, NYC – 2020

7) Margaritaville no Faneuil Hall - Boston, MA – 2020

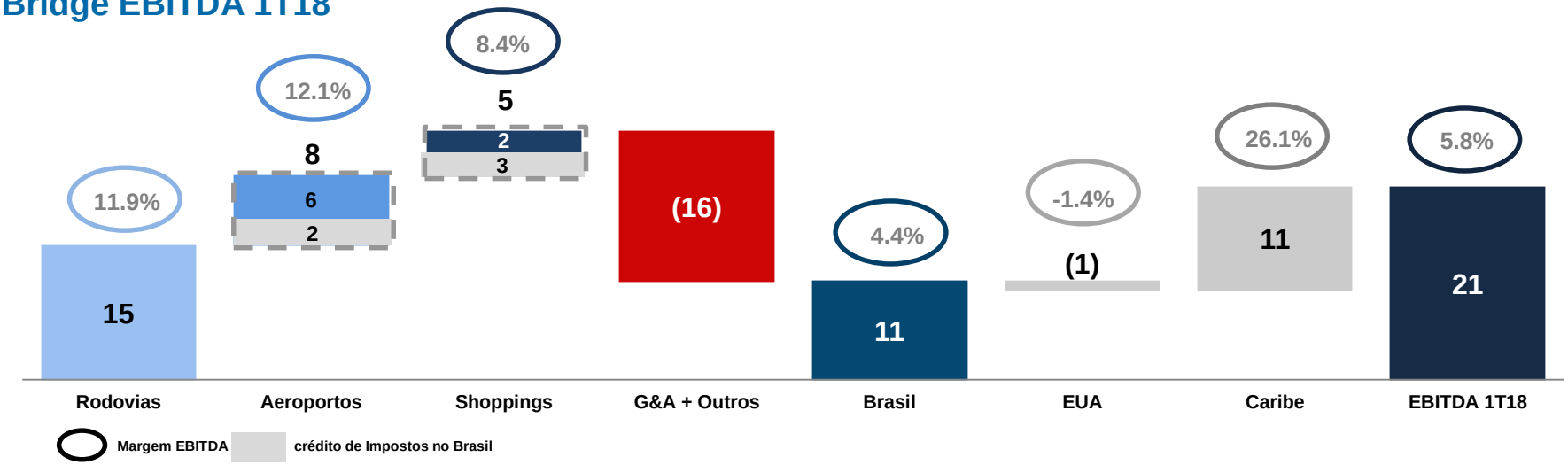
8) Margaritaville em Pocono Springs, PA – 2021

Bridge EBITDA 1T19 vs. 1T18: +11% A/A

Bridge EBITDA 1T19



Bridge EBITDA 1T18



EBITDA ajustado em moeda constante de R$ 22M no 1T19, com uma margem de 6,3%

Vendas nas Mesmas Lojas (SSS) – 1T19

Brasil

+0,3%

Rodovias: +4,2%
Aeroportos: -4,3%
Shoppings: -7,0%

EUA

+16,1%
Reais

-0,1%
(Moeda constante)

Caribe

+7,3%
Reais

-3,3%
(Moeda constante)

Total

+4,9%
Reais

-0,3%
(Moeda constante)

Resultados Consolidados EBITDA R$23M

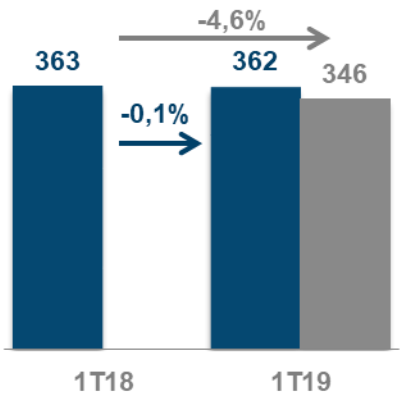
Vendas nas Mesmas Lojas

+4,9%
Reais

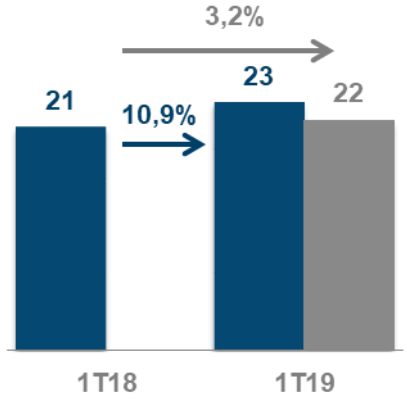
-0,3%
(Moeda constante)

Moeda constante
Reais

Receita Líquida



EBITDA



1T18
5,8%
Margem EBITDA

1T19
6,5%
Margem EBITDA

1T19
6,3%
Margem EBITDA

Vendas nas mesmas lojas: -0.3% vs. 1T18 em moeda constante

- Brasil: +0,3% ➔ Rodovias (+4,2%), Aeroportos (-4,3%) e Shopping (-7,0%)
- EUA: -0,1% em moeda constante
- Caribe -3,3% em moeda constante

Receita líquida no 1T19

- Em linha com 1T18 ➔ SSS + variação cambial; parcialmente compensados pelo impacto negativo do fechamento de lojas (14 restaurantes)
  - A receita do 1T18 teve o impacto positivo da recuperação de créditos fiscais: R$ 5M no Brasil (R$ 2M em Aeroportos + R$ 3M em Shopping Centers)

EBITDA Aj.: +11% no 1T19 | 0,6 p.p. em margens

- Brasil: -R$ 0,6M ➔ Rodovias (+R$ 2,7M), Aeroportos (+R$ 0,1M), Shopping Centers (-R$ 3,5M), Despesas G&A + Outros (-R$ 0,2M)
- EUA: +R$ 3,0M
- Caribe: -R$0,1M

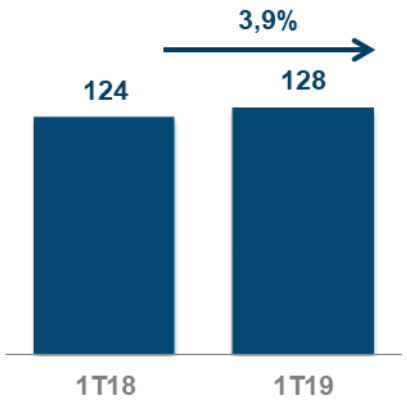
Em R$ milhões

Brasil – Rodovias: EBITDA R$18M

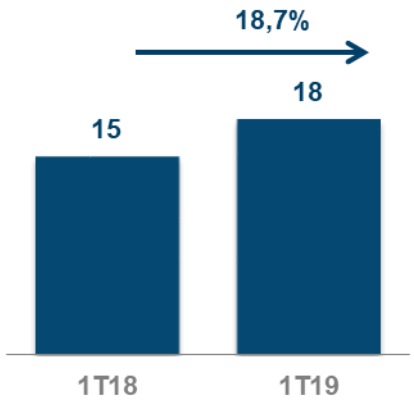
Vendas nas Mesmas Lojas

+4,2%

Receita Líquida



Resultado Operacional



1T18	1T19
11,9%	13,6%
Margem Res. Op.	Margem Res. Op.

Vendas nas mesmas lojas (1T19):

- +4,2%
  - +3,5% em restaurantes
  - +4,9% em postos de combustível

Receita líquida (1T19):

- Aumento de 4% → desempenho SSS positivo em Postos de Combustível e Restaurantes

Resultado operacional (1T19): +R$ 2,7M (+19%) | Margem de 14% (+1,7 p.p.)

- Melhora do resultado de restaurantes e postos de combustível → política de descontos mais altos, com impactos positivos nas vendas e resultando em aumento de R$ 2M na margem bruta de combustível
- Maiores despesas com aluguel vs. 1T18, pois o 1T18 foi impactado positivamente por descontos no aluguel para compensar os investimentos em melhorias que eram de responsabilidade do proprietário mas foram feitos pela Companhia

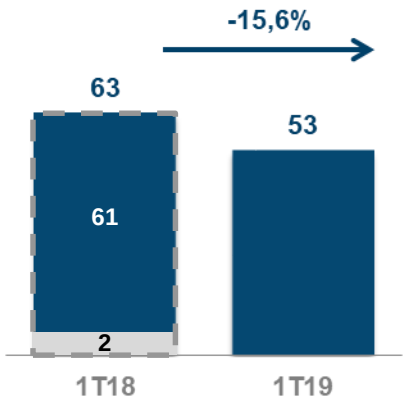
Em R$ milhões

Brasil – Aeroportos: EBITDA R$8M

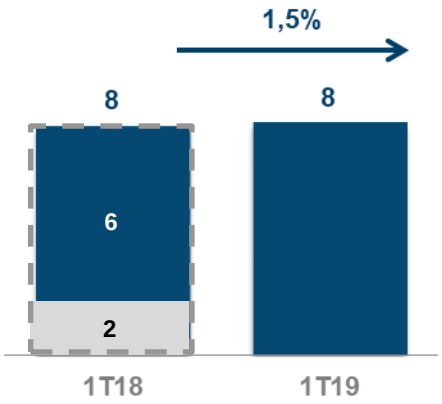
Vendas nas Mesmas Lojas

-4,3%

Receita Líquida



Resultado Operacional



1T18	1T19
12,1%	14,6%
Margem Res. Op.	Margem Res. Op.

Vendas nas mesmas lojas (1T19):

- -4,3%: desempenho negativo na divisão de *catering* (devido ao término do contrato temporário com o Hospital Albert Einstein) e menor volume com a Avianca

Receita líquida (1T19):

- Queda de 15.6% ➔ queda de vendas nas mesmas lojas + redução líquida de 15 lojas, principalmente devido a renegociações com o Aeroporto de Guarulhos + impacto positivo de recuperação de créditos tributários no valor de R$2M no 1T18

Resultado operacional (1T19): +R$ 0,1M (+2%) | Margem de 14,6% (+2,5 p.p.; +5,6 p.p. excluindo crédito de impostos)

- Fechamento de lojas contribuindo para a alavancagem de custos com alimentos (+1.9p.p.) e despesas de Vendas e Operacionais (+1.7p.p.)
- Renegociação de contratos contribuiram com 0.7 p.p.
- Desalavancagem nas despesas com pessoal (1,3 p.p.)

crédito de impostos no período

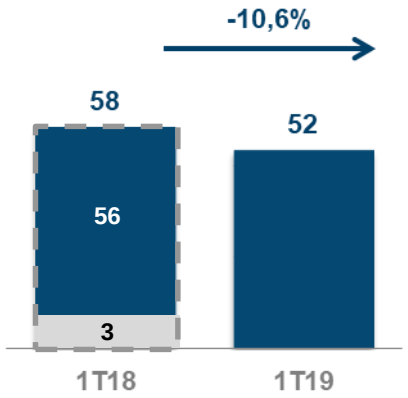
Em R$ milhões

Brasil – Shoppings: EBITDA R$1M

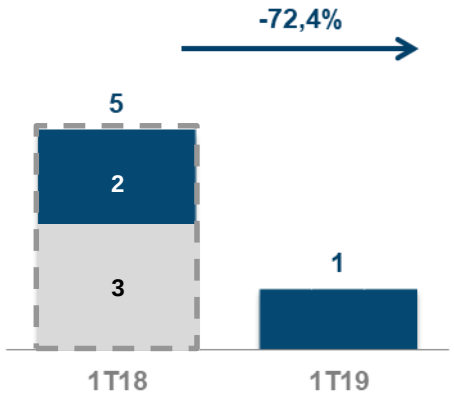
Vendas nas Mesmas Lojas

-7,0%

Receita Líquida



Resultado Operacional



1T18
8,4%
Margem Res. Op.

1T19
2,6%
Margem Res. Op.

Vendas nas mesmas lojas (1T19):

- -7,0%

Receita líquida (1T19):

- Queda de 10,6% ➔ queda em SSS devido a menor tráfego + 5 lojas em reforma no período + R$ 3M em recuperação de créditos fiscais que impactaram os resultados do 1T18

Resultado operacional (1T19): -R$ 4M (-72%) | Margem de 2,6% (-5,8 p.p.; 1.6p.p. excluindo crédito de impostos)

Pressão na Margem Bruta (6,7p.p.; 1,4p.p. ex crédito) em função do menor trafego e lojas em reforma

- Aumento no custo de Pessoal: 3,0p.p.
- Aumento no custo de Alimentos: 2,0p.p.

Aumento nas despesas de Aluguéis: 1,6p.p.

Melhora nas despesas de Vendas e Operacionais: 2,0p.p.

crédito de impostos no período

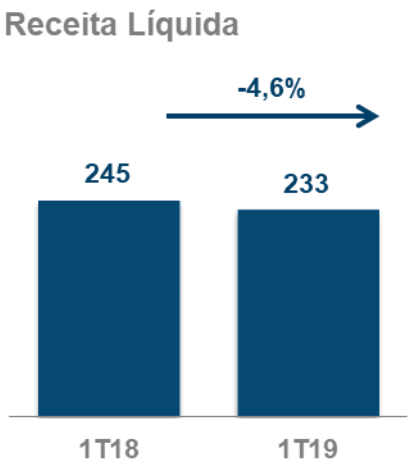
Em R$ milhões

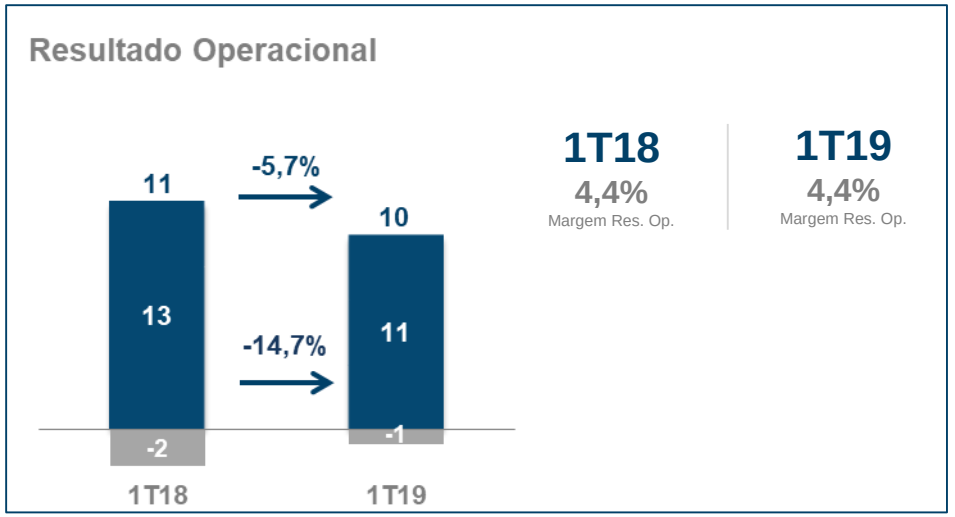
Brasil: EBITDA R$10M

Vendas nas Mesmas Lojas

+0,3%

Rodovias: +4,2%
Aeroportos: -4,3%
Shoppings: -7,0%





Outras Receitas/Despesas
Resultados das Operações (incluindo G&A)

Vendas nas mesmas lojas (1T19):

- Brasil: +0,3% ➔ Rodovias (+4,2%), Aeroportos (-4,3%) e Shopping Centers (-7,0%)

Receita líquida (1T19):

- Queda de 4,6% ➔ aumento de SSS em Rodovias, compensado pelo:
  - Fechamento líquido de 15 lojas em Aeroporto;
  - Desempenho SSS negativo em Shoppings e Aeroportos
  - Impacto positivo da recuperação de créditos fiscais no 1T18 (R$ 5M = R$2M em Aeroportos + R$3M em Shoppings)

Resultado operacional (1T19): R$ 10M (-6% vs. 1T18) | Margem de 4,4%

Brasil: -$ 2M vs. 1T18 → **Resultado das operações: -R$ 0.6M**

- Rodovias: +R$ 2,7M: Aumento de SSS + Melhor desempenho da divisão de postos de combustível
- Aeroportos: +R$ 0,1M: Queda de SSS compensado pela redução de despesas
- Shoppings: -R$ 3,5M: Queda em SSS e desalavancagem em custos e despesas

Em R$ milhões

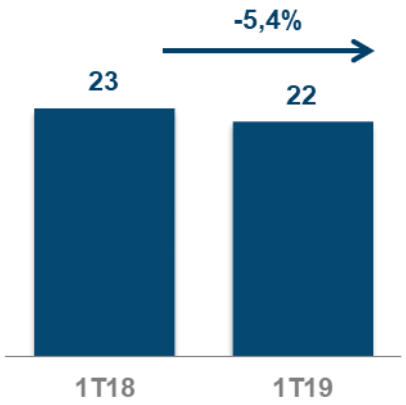
EUA: EBITDA US$ 0,5M

Em US$ milhões

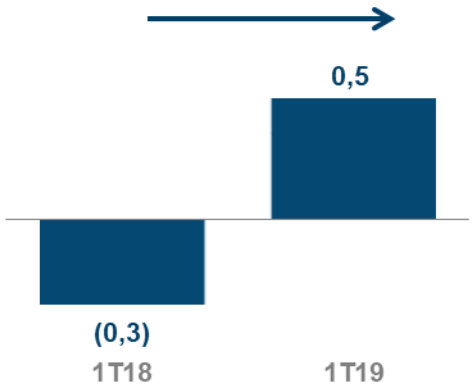
Vendas nas Mesmas Lojas

-0,1%

Receita Líquida



Resultado Operacional



1T18
-1,5%
Margem Res. Op.

1T19
2,3%
Margem Res. Op.

Vendas nas mesmas lojas (1T19):

- -0,1%, refletindo a redução no trafego em função da sazonalidade do Spring Break e Pascoa (eventos em Abril 2019 vs. Março em 2018).

Receita líquida (1T19):

- Queda de 5,4% ➔ Fechamento de loja em Mohegan Sun, Uncasville, CT

Resultado operacional (1T19): US$ 0,5M | Margem de 2,3%

Aumento da eficiência em:

- i) desperdício de alimentos (+0,7 p.p.);
- ii) despesas vendas e operacionais. (+2,6 p.p.) com maior disciplina nas despesas dos restaurantes (papel e contratos).

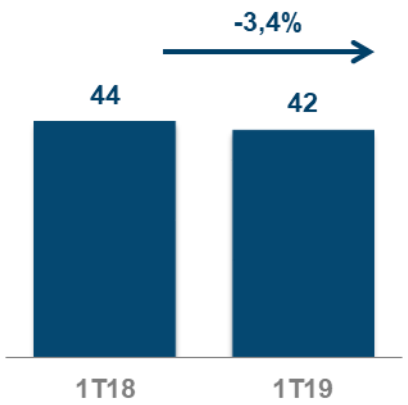
Caribe: EBITDA R$ 10M

Em R$ milhões – Moeda constante

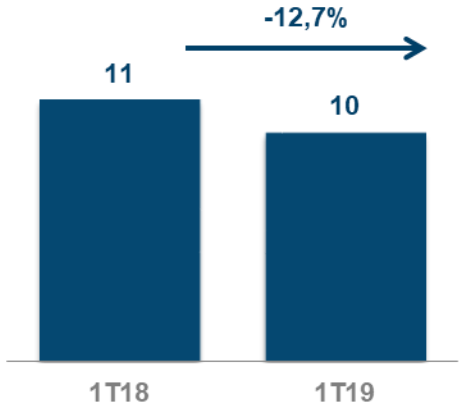
Vendas nas Mesmas Lojas

-3,3%

Receita Líquida



Resultado Operacional



1T18
26,1%
Margem Res. Op.

1T19
23,6%
Margem Res. Op.

Vendas nas Mesmas Lojas (1T19):

- -3,3% em moeda constante: pressão no Aeroporto do Panamá em função das reformas, apesar de boa performance na Colômbia (+3,7%).

Receita Líquida (1T19):

- Queda de 3,4% ➔ pior desempenho SSS no Panamá, parcialmente compensado pelo desempenho positivo na Colômbia

Resultado operacional (1T19): R$ 10M (-13%) | Margem de 23,6% (-2,5 p.p.)

Maior eficiência nos custos de pessoal (+0,6 p.p.), compensada por:

- Aumento em despesas com vendas e operacionais (-0,8 p.p.)
- Aumento dos custos de alimentos (-0,9 p.p.) e despesas com aluguel (-0,4 p.p.)

Destaques do Fluxo de Caixa

- Caixa impactado principalmente por maiores necessidades de capital de giro (menos dias de fornecedores), aumento de impostos pagos e despesas com fusões e aquisições
- Os itens especiais referem-se ao provisionamento do plano de compra de ações

Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R$)	1T19	1T18	Var. (%)
EBITDA Ajustado	**23,5**	**21,1**	**10,9%**
Itens Especiais	(2,1)	(2,6)	
(+/-) Capital de Giro e outros itens não caixa	(17,6)	(10,8)	
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	**3,7**	**7,8**	**-52,2%**
(-) Impostos Pagos	(4,5)	(1,5)	
(-) Capex Manutenção	(2,8)	(3,0)	
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	**(3,6)**	**3,2**	**-211,8%**
Caixa Líquido Operacional/EBITDA Ajustado	**-15,3%**	**15,2%**	**-30,4 p.p.**

Destaques do Fluxo de Caixa

- Atividades de financiamento: Emissão de R$250 milhões em debêntures no período. Duas séries de R$125 milhões cada com termos de i) 5 anos e um custo de CDI + 1,15% e ii) 7 anos e um custo de CDI + 1,60%, respectivamente.
- Stardard & Poors classificou as Debêntures como AA

Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R$)	1T19	1T18
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	**(3,6)**	**3,2**
(-) Juros Pagos	(5,1)	(2,1)
(-) Capex de Expansão	(14,3)	(15,7)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(1,5)	(2,0)
(+ / -) Atividades de Financiamento	(18,0)	(7,2)
(+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial	5,8	5,0
Variação Líquida de Caixa no Período	**(36,6)**	**(18,9)**

Visão Estratégica

Expansão

FRANGO ASSADO
Essa é a Parada

LANDSHARK

MARGARITAVILLE

Ganhos em Qualidade e Eficiência

Central Kitchen

Palestrantes

Diretor-Presidente
Newton Maia Alves

Diretora Administrativa e Financeira
Maristela Nascimento

Diretor de Relações com Investidores
Luis Felipe Bresaola

Analista de RI
Danielle Hernandes

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

APÊNDICE

Sicilian Shrimp Arugula – Olive Garden

Conclusão: da crédito ao Crescimento

MELHORIA DE MARGEM (BRASIL)

Através da Redução de Custos

➢ **Margem no Brasil**

2016: **2,3%**

2018: **5,4%[1]**

➢ **Iniciativas**

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

MELHORIA DE VENDAS NAS MESMAS LOJAS

Margem Alta com Vendas Altas

➢ **Jan/17**

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

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

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

➢ **Esforços Contínuos para Melhoria das Vendas Através de:**

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

EXPANSÃO SELETIVA

Baixo Risco com Impacto Relevante

➢ **Bons Retornos:**

Menos de **2** anos de retorno agregado nas últimas lojas abertas

➢ **Grande potencial de expansão:**

70+ locais de prioridade alta para Margaritaville/Landshark

1k+ locais mapeados/ranqueados para Frango Assado

➢ **Plano de Crescimento**

3-4 novos Margaritaville-Landshark/ano

3-4 novos Frango Assado/ano

[1] Ajustado pela greve dos caminhoneiros: R$ 5 milhões + Avianca (R$ 4 milhões); Não-ajustado: 4,4%
[2]Participação no EBITDA

Número de Lojas

- Redução de 14 lojas vs. 1T18, sendo:
  - Brasil: 15 fechamentos em Aeroportos e 1 em Shoppings (duas aberturas e um fechamento)
  - EUA: uma abertura e um fechamento
- Processo rigoroso de análise para a abertura de novas lojas com o intuito de garantir o crescimento sustentável

NÚMERO DE LOJAS (final do período)	**1T19**	**1T18**	**A/A**	
			Var. (%)	**Var. (#)**
Brasil	**156**	**170**	**-8,2%**	**-14**
Aeroportos	*37*	*52*	*-28,8%*	*-15*
Rodovias	*25*	*25*	*0,0%*	*0*
Shopping Malls	*94*	*93*	*1,1%*	*1*
Estados Unidos	**22**	**22**	**0,0%**	**0**
Caribe	**45**	**45**	**0,0%**	**0**
Total Número de Lojas	**223**	**237**	**-5,9%**	**-14**

Visão Geral da IMC – Resumo

Visão Geral da Estratégia por Marcas

Investir e Crescer

Bom desempenho, com oportunidades de expansão

Manter

Operação nos Aeroportos

Bom desempenho, porém sem oportunidades de expansão

Sem impacto relevante

Oportunidades de expansão limitadas

Monitor performance

Negócio bom com desempenho abaixo do potencial, e com oportunidades de expansão

Foco da IMC

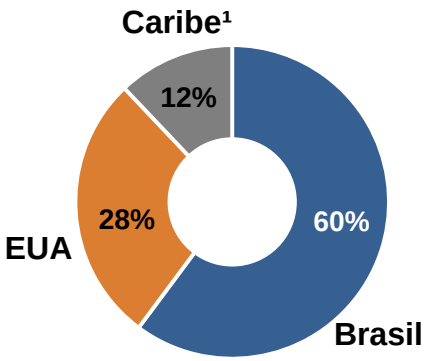
Melhorar o desempenho através da implementação da:

Integração das Cozinhas Centrais

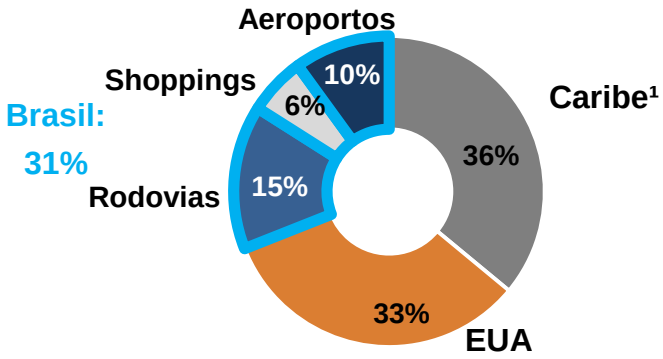
+

Cozinha Inteligente

Receita – 2018



EBITDA – 2018



¹ Caribe é composto por Colômbia e Panamá

Projetos de Expansão nos EUA

CRITÉRIOS

População | Competição Local | Proximidade à Água | Sazonalidade | Localização Icônica * | Turismo*

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

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

Cidade	Ponto
Jacksonville	Jacksonville Beach
Boston	Faneuil Hall
Atlanta	Centennial Park
Las Vegas	The Strip
NYC	Times Square
Nashville	Broadway
Pigeon Forge	Great Smoky Mountains
Panama City Beach	Pier Park
San Antonio	**Riverwalk**
Destin	Harborwalk Village
Cleveland	The Flats
Key West	Duval Street
Chicago	Navy Pier
Montville	Mohegan Sun
Miami	**Bayside (& Area)**
Minneapolis	Mall of America
Niagara Falls	Niagara Falls
Phoenix	Grand Canyon
San Francisco	Fisherman's Wharf
San Diego	Gaslamp District
Austin	Centro
Houston	Centro
Oahu	Waikiki Beach
Washington	National Mall
Pittsburg	Centro

Cidade	Ponto
Detroit	Centro
New Orleans	Bourbon Street
Palm Springs	Hot Springs
Cape Cod	Centro
Charlotte	Centro
Fort Lauderdale	Centro
Dallas/Fortworth	AT&T Stadium
Monterrey	Beach
Denver	Centro
Savannah	Historic District
Indianapolis	Centro
Salt Lake City	Temple Square
Richmond	Amusement Parks
Seattle	Pike Place Market
Scottsdale	Centro
Branson	Branson Landing
Virginia Beach	Centro
Daytona Beach	Ocean Walk
Philadelphia	Reading Terminal Market
Poconos	Delaware Gap/Poconos
Memphis	Graceland
Baltimore	**Inner Harbor**
Charleston	Centro
Williamsburg	Colonial
Melbourne	Beach

*Critério com peso maior na priorização final

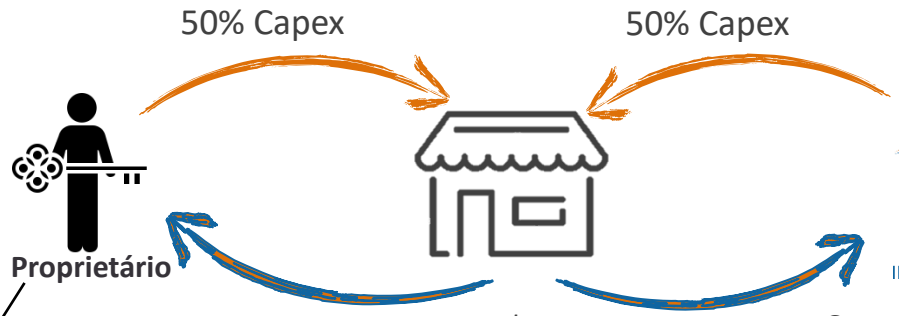
Investimento para Expansão

Meta: 2-3 novas lojas por ano

Capex necessário para abrir novas lojas

- ~US$ 5M/loja
- ~US$ 3M/loja

Acordos de Co-Investimento



Investimento do proprietário dá confiança para potencial de sucesso da loja

$
Divisão do Fluxo de Caixa Final

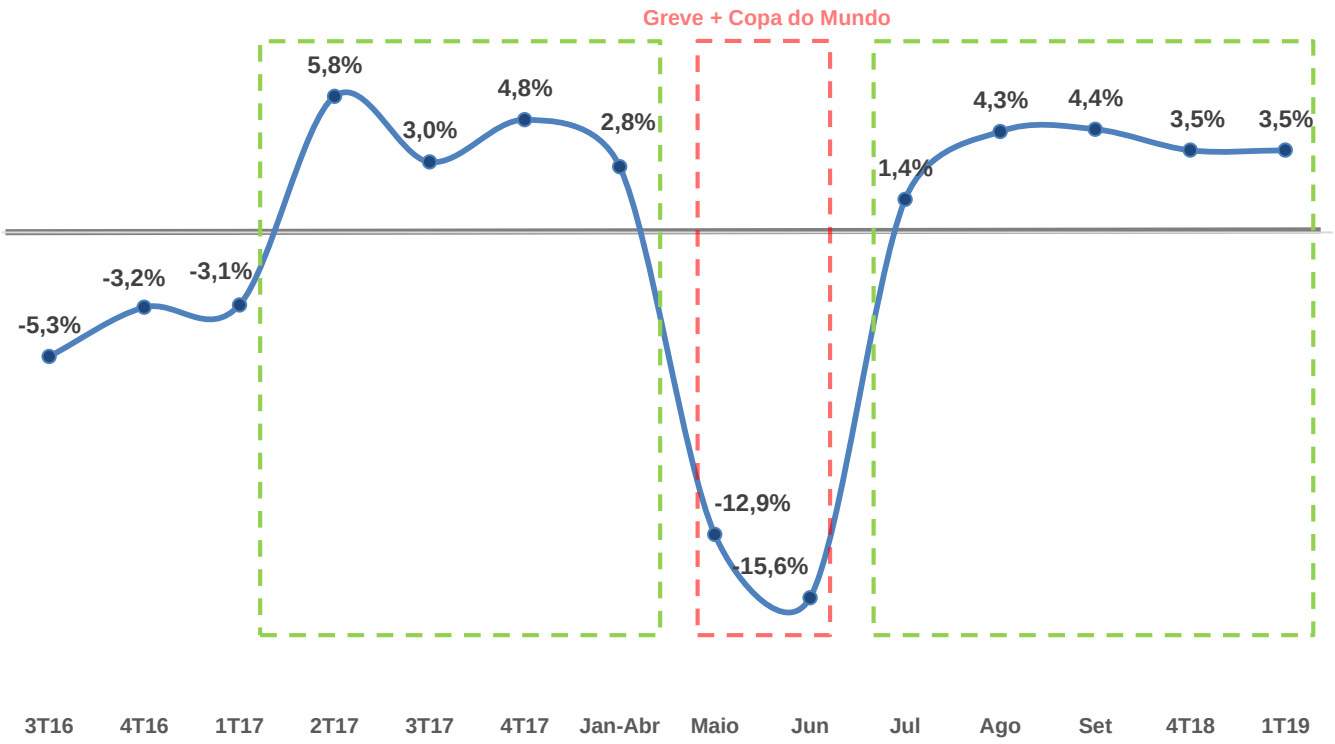
Controle total da operação
+
Taxa gerencial: ~3-4% das vendas

Expansão do Frango Assado: Performance

Iniciativas

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

Vendas nas Mesmas Lojas de Restaurantes nas Rodovias



Frango Assado – Potencial de Expansão: Análise de Mercado

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

Mapeamento e **qualificação** dos postos de combustível

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

Cálculo para **qualificação do fluxo** rodoviário

Métrica de comparação entre o fluxo e postos

Ranking de postos

Frango Assado – Potencial de Expansão: Análise de Mercado

Ranking de postos

#1

Top 100 Postos de Combustíveis

Selecionar por: Ranking: 1

Detalhes do Posto de Combustível

Ranking	Nome do posto
1	

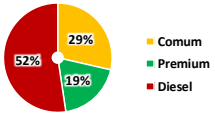
Estado	Município	Endereço
SP	Guarulhos	

Concorrente Instalado no Posto	Sentido da Via	Bandeira do Posto
Outro Concorrente	Interior	Br

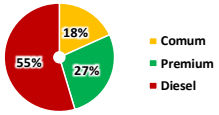
Perfil do Posto: Passeio

Tamanho da Edificação m²	Tamanho do Complexo m²
3.347	26.053

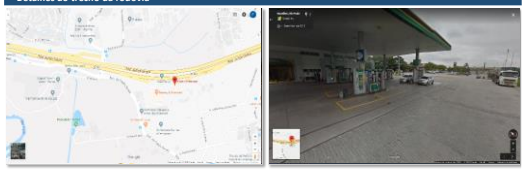
Tancagem



Bicos



Detalhes do trecho da rodovia



Concorrente mais próximo	Distância (m)
Rodoposto Guararema Ltda	37.403

Frango Assado mais próximo	Distância (m)
Não se aplica	Não se aplica

Número de Faixas	Relevo
3	Plano

Fluxo de Veículos	Faixa de Fluxo	Volume Diário Médio
	Muito alto	109.628

#981

Top 100 Postos de Combustíveis

Selecionar por: Ranking: 981

Detalhes do Posto de Combustível

Ranking	Nome do posto
981	

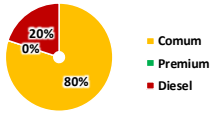
Estado	Município	Endereço
SP	Araçatuba	

Concorrente Instalado no Posto	Sentido da Via	Bandeira do Posto
Não possui estabelecimento de serviços	Não se aplica	Bandeira Branca

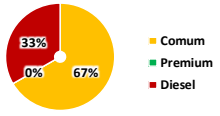
Perfil do Posto: Caminhão

Tamanho da Edificação m²	Tamanho do Complexo m²
0	422

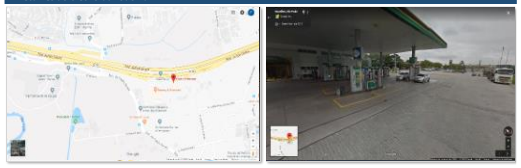
Tancagem



Bicos



Detalhes do trecho da rodovia



Concorrente mais próximo	Distância (m)
Não se aplica	Não se aplica

Frango Assado mais próximo	Distância (m)
Não se aplica	Não se aplica

Número de Faixas	Relevo
2	Plano

Fluxo de Veículos	Faixa de Fluxo	Volume Diário Médio
	Sem projeção	Sem projeção

Oportunidade de Crescimento do tipo *"Brownfield"*

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

Iniciativas-Chave para Melhoria da Margem

Alavanca	Detalhes	Impacto Esperado
Cozinha Inteligente	► Produtos pré-preparados, restaurantes abastecidos por: Cozinhas Centrais e Fornecedores ► Novos equipamentos nos restaurantes ► Menor dependência do trabalho manual	► Maior qualidade e consistência ► Maior produtividade ► Melhor serviço ► Menor custo de pessoal ► Menor desperdício (custo dos alimentos)
Integração das Cozinhas Centrais	► Decisão de fazer ou comprar focada em qualidade e eficiência ► Simplificação da equipe	► Produção reduzida nos restaurantes ► Maior escala e eficiência ► Racionalização do custo de pessoal (cozinhas centrais e restaurantes)
S&OP + Custo Teórico vs. Custo Real dos alimentos	► "*Push vs. Pull*" - planejamento centralizado ► Controles otimizados	► Menor custo dos alimentos ► Menor desperdício ► Estoques mais baixos ► Estoques otimizados
Integração de Desenvolvimento de Produtos	► Revisão e unificação de receitas ► Simplificação da equipe	► Menores SKUs (insumos e produtos finais) ► Maior escala e eficiência ► 2 a 3 marcas por ingrediente
Sourcing Estratégico	► Revisão abrangente de fornecedores ► Re-licitação de contratos ► Otimização de SKUs	► Menor custo de compra por produto ► Termos de contrato aprimorados (condições de pagamento)

Integração das Cozinhas : KPIs Operacionais

	Redução de Mão de Obra	Capacidade de Produção (T/mth)
	235	233
	129	118
VIENA	106	115
Cozinha Central	78 (-67%)	526 (+126%)

Consolidado IMC

(em milhões de R$)	1T19	% AV	1T18	% AV	% AH	1T19[3]	% AH[3]
Receita Líquida	**362,4**	**100,0%**	**362,8**	**100,0%**	**-0,1%**	***346,2***	***-4,6%***
Restaurantes e Outros	301,4	83,2%	304,6	83,9%	-1,0%	*285,1*	*-6,4%*
Postos de Combustível	61,0	16,8%	58,3	16,1%	4,7%	*61,0*	*4,7%*
Brasil	233,5	64,4%	244,6	67,4%	-4,6%	*233,5*	*-4,6%*
EUA	82,1	22,7%	74,6	20,6%	10,1%	*70,6*	*-5,4%*
Caribe	46,8	12,9%	43,6	12,0%	7,4%	*42,1*	*-3,4%*
Custo de Vendas e Serviços	**(254,3)**	**-70,2%**	**(254,4)**	**-70,1%**	**-0,1%**	***(244,8)***	***-3,8%***
Mão de Obra Direta	(95,9)	-26,5%	(94,9)	-26,2%	1,1%	*(91,2)*	*-3,9%*
Refeição	(77,5)	-21,4%	(80,1)	-22,1%	-3,2%	*(74,1)*	*-7,4%*
Outros	(19,6)	-5,4%	(19,2)	-5,3%	1,8%	*(18,9)*	*-1,9%*
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,1)	-13,5%	(48,4)	-13,3%	1,5%	*(49,1)*	*1,5%*
Depreciação e Amortização	(12,2)	-3,4%	(11,9)	-3,3%	2,3%	*(11,5)*	*-2,9%*
Lucro Bruto	**108,1**	**29,8%**	**108,4**	**29,9%**	**-0,2%**	***101,4***	***-6,4%***
Margem Bruta (%)	*29,8%*		*29,9%*		*0p.p.*	*29,3%*	*-0,6p.p.*
Despesas Operacionais	**(104,6)**	**-28,9%**	**(106,5)**	**-29,3%**	**-1,8%**	***(98,5)***	***-7,5%***
Vendas e Operacionais	(38,2)	-10,5%	(41,7)	-11,5%	-8,3%	*(35,1)*	*-15,8%*
Aluguéis de Lojas	(35,5)	-9,8%	(34,7)	-9,6%	2,5%	*(33,6)*	*-3,1%*
Pré-Aberturas de Lojas	(1,4)	-0,4%	(2,5)	-0,7%	-44,1%	*(1,4)*	*-44,8%*
Depreciação e Amortização	(7,1)	-2,0%	(6,8)	-1,9%	4,5%	*(6,9)*	*1,1%*
Amortização de Invest. em J.V.	(0,6)	-0,2%	(0,5)	-0,1%	16,1%	*(0,5)*	*0,0%*
Equivalência Patrimonial	3,1	0,9%	2,4	0,7%	31,2%	*2,7*	*12,8%*
Outras receitas (despesas)	(0,7)	-0,2%	(1,6)	-0,5%	-57,0%	*(0,7)*	*-55,3%*
Gerais e Administrativas	(21,8)	-6,0%	(19,0)	-5,2%	15,1%	*(20,8)*	*9,6%*
Corporativas (Holding)[2]	(2,2)	-0,6%	(2,0)	-0,6%	11,9%	*(2,2)*	*9,7%*
Itens Especiais - Outros	(2,1)		(2,6)		-18,7%	*(2,1)*	*-18,7%*
EBIT	**1,5**	**0,4%**	**(0,7)**	**-0,2%**	**-315,9%**	***0,8***	***-214,0%***
(+) D&A e Baixa de Ativos	19,9	5,5%	19,2	5,3%	3,4%	*19,0*	*-1,4%*
EBITDA	**21,4**	**5,9%**	**18,6**	**5,1%**	**15,1%**	***19,7***	***6,3%***
Margem EBITDA (%)	*5,9%*		*5,1%*		*0,8p.p.*	*5,7%*	*0,6p.p.*
(+) Itens Especiais - Outros	2,1	0,6%	2,6	0,7%	-	*2,1*	-
EBITDA Ajustado[1]	**23,5**	**6,5%**	**21,1**	**5,8%**	**10,9%**	***21,8***	***3,2%***
Margem EBITDA Ajustada (%)	*6,5%*		*5,8%*		*0,6p.p.*	*6,3%*	*0,5p.p.*

[1]Antes de itens especiais; [2]Não alocado nos segmentos e países; [3]Em moeda constante comparado ao mesmo período do ano anterior

Brasil

(em milhões de R$)	1T19	% AV	1T18	% AV	% AH
Receita Líquida	**233,5**	**100,0%**	**244,6**	**100,0%**	**-4,6%**
Restaurantes e Outros	172,4	73,9%	186,3	76,2%	-7,5%
Postos de Combustível	61,0	26,1%	58,3	23,8%	4,7%
Custo de Vendas e Serviços	**(178,4)**	**-76,4%**	**(184,4)**	**-75,4%**	**-3,2%**
Mão de Obra Direta	(58,6)	-25,1%	(60,7)	-24,8%	-3,6%
Refeição	(49,2)	-21,1%	(53,8)	-22,0%	-8,5%
Outros	(14,1)	-6,0%	(13,9)	-5,7%	1,4%
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,1)	-21,0%	(48,4)	-19,8%	1,5%
Depreciação e Amortização	(7,5)	-3,2%	(7,6)	-3,1%	-1,6%
Lucro Bruto	**55,1**	**23,6%**	**60,3**	**24,6%**	**-8,6%**
Despesas Operacionais[1]	**(57,1)**	**-24,5%**	**(61,6)**	**-25,2%**	**-7,4%**
Vendas e Operacionais	(13,8)	-5,9%	(17,8)	-7,3%	-22,2%
Aluguéis de Lojas	(20,9)	-8,9%	(21,9)	-8,9%	-4,6%
Pré-Aberturas de Lojas	(1,3)	-0,6%	(1,0)	-0,4%	34,7%
Depreciação e Amortização	(4,7)	-2,0%	(4,6)	-1,9%	2,8%
Outras receitas (despesas)[2]	(0,8)	-0,4%	(2,1)	-0,9%	-60,2%
Gerais e Administrativas[2]	(13,3)	-5,7%	(12,4)	-5,1%	7,8%
Despesas Corporativas[2]	(2,2)	-1,0%	(2,0)	-0,8%	11,9%
(+) Deprec. e Amortização	12,2	5,2%	12,2	5,0%	0,1%
Resultado Operacional	**10,2**	**4,4%**	**10,8**	**4,4%**	**-5,7%**
Capex Expansão	9,9	4,2%	8,2	3,4%	20,6%
Capex Manutenção	2,2	1,0%	1,5	0,6%	45,5%
Total Capex	**12,1**	**5,2%**	**9,7**	**4,0%**	**24,5%**
Res. Operacional - Capex Manut. [3]	**8,0**	**78,2%**	**9,3**	**85,9%**	**-7,7%**

[1]Antes de itens especiais; [2]Não alocado nos segmentos; [3]AV vs. lucro op.

Brasil – Rodovias

(em milhões de R$)	1T19	% AV	1T18	% AV	% AH
Receita Líquida	**128,4**	**100,0%**	**123,6**	**100,0%**	**3,9%**
Restaurantes e Outros	67,4	52,5%	65,3	52,9%	3,1%
Postos de Combustível	61,0	47,5%	58,3	47,1%	4,7%
Custo de Vendas e Serviços	**(103,0)**	**-80,2%**	**(101,7)**	**-82,3%**	**1,3%**
Mão de Obra Direta	(24,2)	-18,9%	(23,7)	-19,2%	2,1%
Refeição	(20,5)	-16,0%	(20,9)	-16,9%	-1,6%
Outros	(6,0)	-4,7%	(5,7)	-4,6%	5,6%
Combustível e Acessórios de Veiculos	(49,1)	-38,2%	(48,4)	-39,1%	1,5%
Depreciação e Amortização	(3,2)	-2,5%	(3,1)	-2,5%	3,1%
Lucro Bruto	**25,4**	**19,8%**	**21,9**	**17,7%**	**16,0%**
Despesas Operacionais[1]	**(11,9)**	**-9,2%**	**(11,0)**	**-8,9%**	**7,6%**
Vendas e Operacionais	(5,3)	-4,1%	(5,7)	-4,6%	-7,2%
Aluguéis de Lojas	(5,4)	-4,2%	(4,6)	-3,7%	18,5%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,4)	-0,3%	0,0	0,0%	0,0%
Depreciação e Amortização	(0,8)	-0,6%	(0,8)	-0,6%	0,6%
(+) Deprec. e Amortização	4,0	3,1%	3,9	3,2%	2,6%
Resultado Operacional	**17,5**	**13,6%**	**14,8**	**11,9%**	**18,7%**
Capex Expansão	1,4	1,1%	3,1	2,5%	-56,0%
Capex Manutenção	1,3	1,0%	0,1	0,1%	1047,7%
Total Capex	**2,7**	**2,1%**	**3,2**	**2,6%**	**-16,1%**
Res. Operacional - Capex Manut.[2]	**16,2**	**92,4%**	**14,6**	**99,2%**	**-6,8%**

[1]Antes de itens especiais; [2]AV vs. lucro op.

Brasil – Aeroportos

(em milhões de R$)	1T19	% AV	1T18	% AV	% AH
Receita Líquida	**52,9**	**100,0%**	**62,6**	**100,0%**	**-15,6%**
Restaurantes e Outros	52,9	100,0%	62,6	100,0%	-15,6%
Custo de Vendas e Serviços	**(35,5)**	**-67,2%**	**(42,0)**	**-67,1%**	**-15,5%**
Mão de Obra Direta	(17,4)	-32,9%	(19,8)	-31,5%	-12,0%
Refeição	(12,9)	-24,5%	(16,5)	-26,4%	-21,6%
Outros	(3,3)	-6,3%	(3,6)	-5,8%	-8,2%
Depreciação e Amortização	(1,9)	-3,5%	(2,1)	-3,4%	-12,3%
Lucro Bruto	**17,3**	**32,8%**	**20,6**	**32,9%**	**-15,8%**
Despesas Operacionais[1]	**(15,0)**	**-28,3%**	**(18,5)**	**-29,6%**	**-19,1%**
Vendas e Operacionais	(4,2)	-8,0%	(6,1)	-9,7%	-30,2%
Aluguéis de Lojas	(7,3)	-13,7%	(9,1)	-14,5%	-19,9%
Depreciação e Amortização	(3,5)	-6,6%	(3,4)	-5,4%	2,8%
(+) Deprec. e Amortização	5,3	10,1%	5,5	8,8%	-3,0%
Resultado Operacional	**7,7**	**14,6%**	**7,6**	**12,1%**	**1,5%**
Capex Expansão	1,6	3,1%	0,4	0,6%	319,2%
Capex Manutenção	0,4	0,8%	0,0	0,0%	1577,8%
Total Capex	**2,1**	**3,9%**	**0,4**	**0,7%**	**392,5%**
Res. Operacional - Capex Manut.[2]	**7,3**	**94,7%**	**7,6**	**99,7%**	**-5,0%**

[1]Antes de itens especiais; [2]AV vs. lucro op.

Brasil – Shoppings

(em milhões de R$)	1T19	% AV	1T18	% AV	% AH
Receita Líquida	**52,2**	**100,0%**	**58,4**	**100,0%**	**-10,6%**
Restaurantes e Outros	52,2	100,0%	58,4	100,0%	-10,6%
Custo de Vendas e Serviços	**(39,9)**	**-76,3%**	**(40,6)**	**-69,6%**	**-1,9%**
Mão de Obra Direta	(17,0)	-32,5%	(17,3)	-29,6%	-1,6%
Refeição	(15,7)	-30,1%	(16,4)	-28,1%	-4,2%
Outros	(4,7)	-9,1%	(4,6)	-7,8%	3,8%
Depreciação e Amortização	(2,4)	-4,6%	(2,4)	-4,1%	1,9%
Lucro Bruto	**12,4**	**23,7%**	**17,8**	**30,4%**	**-30,5%**
Despesas Operacionais[1]	**(13,9)**	**-26,5%**	**(15,6)**	**-26,8%**	**-11,4%**
Vendas e Operacionais	(4,4)	-8,3%	(6,1)	-10,4%	-28,1%
Aluguéis de Lojas	(8,2)	-15,6%	(8,2)	-14,1%	-0,6%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,9)	-1,7%	(1,0)	-1,6%	-6,1%
Depreciação e Amortização	(0,4)	-0,8%	(0,4)	-0,7%	7,1%
(+) Deprec. e Amortização	2,9	5,5%	2,8	4,8%	2,6%
Resultado Operacional	**1,4**	**2,6%**	**4,9**	**8,4%**	**-72,4%**
Capex Expansão	6,9	13,2%	4,7	8,1%	45,8%
Capex Manutenção	0,5	0,9%	1,4	2,4%	-65,1%
Total Capex	**7,4**	**14,1%**	**6,1**	**10,5%**	**20,7%**
Res. Operacional - Capex Manut.[2]	**0,9**	**64,5%**	**3,5**	**71,9%**	**-7,4%**

[1]Antes de itens especiais; [2]AV vs. lucro op.

EUA

(em milhões de US$)	1T19	% AV	1T18	% AV	% AH
Receita Líquida	**21,7**	**100,0%**	**22,9**	**100,0%**	**-5,4%**
Restaurantes e Outros	21,7	100,0%	22,9	100,0%	-5,4%
Custo de Vendas e Serviços	**(14,3)**	**-65,8%**	**(15,3)**	**-66,8%**	**-6,7%**
Mão de Obra Direta	(7,6)	-35,3%	(8,0)	-34,8%	-4,0%
Refeição	(4,2)	-19,4%	(4,6)	-20,1%	-9,0%
Outros	(1,3)	-6,1%	(1,5)	-6,6%	-13,1%
Depreciação e Amortização	(1,1)	-5,2%	(1,2)	-5,3%	-7,2%
Lucro Bruto	**7,4**	**34,2%**	**7,6**	**33,2%**	**-2,8%**
Despesas Operacionais[1]	**(8,3)**	**-38,1%**	**(9,4)**	**-41,1%**	**-12,3%**
Vendas e Operacionais	(4,8)	-22,1%	(5,6)	-24,6%	-15,2%
Aluguéis de Lojas	(2,5)	-11,4%	(2,5)	-10,9%	-1,2%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	0,0%	(0,5)	-2,1%	-100%
Depreciação e Amortização	(0,1)	-0,3%	(0,1)	-0,4%	-24,5%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,2)	-0,7%	(0,2)	-0,7%	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,8	3,8%	0,7	3,2%	12,9%
Outras receitas (despesas)	(0,1)	-0,2%	0,1	0,2%	-197,7%
Gerais e Administrativas	(1,5)	-7,1%	(1,3)	-5,8%	17,1%
(+) Deprec. e Amortização	1,3	6,2%	1,4	6,3%	-7,4%
Resultado Operacional	**0,5**	**2,3%**	**(0,3)**	**-1,5%**	**-241,2%**
Capex Expansão	1,0	4,8%	0,9	3,8%	20,8%
Capex Manutenção	0,1	0,4%	0,1	0,5%	-13,4%
Total Capex	**1,1**	**5,2%**	**1,0**	**4,2%**	**16,9%**
Res. Operacional - Capex Manutenção [2]	**0,4**	**80,8%**	**(0,5)**	**131,3%**	**-50,5%**

[1]Antes de itens especiais; [2]AV vs. lucro op.

Caribe

(em milhões de R$)	1T19	% AV	1T18	% AV	% AH	1T19²	% AV²	% AH²
Receita Líquida	**46,8**	**100,0%**	**43,6**	**100,0%**	**7,4%**	***42,1***	***100,0%***	***-3,4%***
Restaurantes e Outros	46,8	100,0%	43,6	100,0%	7,4%	*42,1*	*100,0%*	*-3,4%*
Custo de Vendas e Serviços	**(21,9)**	**-46,8%**	**(20,3)**	**-46,7%**	**7,7%**	***(19,9)***	***-47,4%***	***-2,0%***
Mão de Obra Direta	(8,5)	-18,1%	(8,3)	-18,9%	2,4%	*(7,7)*	*-18,4%*	*-6,4%*
Refeição	(12,4)	-26,6%	(11,3)	-25,9%	10,3%	*(11,3)*	*-26,8%*	*-0,1%*
Outros	(0,6)	-1,2%	(0,4)	-1,0%	26,1%	*(0,5)*	*-1,2%*	*19,2%*
Depreciação e Amortização	(0,5)	-1,0%	(0,4)	-0,8%	25,5%	*(0,4)*	*-1,0%*	*15,1%*
Lucro Bruto	**24,9**	**53,2%**	**23,3**	**53,3%**	**7,0%**	***22,2***	***52,6%***	***-4,7%***
Despesas Operacionais[1]	**(16,3)**	**-34,8%**	**(14,2)**	**-32,7%**	**14,4%**	***(14,7)***	***-34,8%***	***3,0%***
Vendas e Operacionais	(6,3)	-13,4%	(5,5)	-12,7%	13,3%	*(5,7)*	*-13,5%*	*2,7%*
Aluguéis de Lojas	(5,3)	-11,4%	(4,7)	-10,8%	13,5%	*(4,7)*	*-11,2%*	*0,1%*
Pré-Aberturas de Lojas	(0,1)	-0,3%	0,0	0,0%	0,0%	*(0,1)*	*-0,2%*	*0,0%*
Depreciação e Amortização	(2,2)	-4,7%	(2,0)	-4,6%	11,5%	*(2,0)*	*-4,8%*	*1,4%*
Outras receitas (despesas)	0,3	0,7%	0,3	0,7%	6,8%	*0,3*	*0,7%*	*-8,7%*
Gerais e Administrativas	(2,7)	-5,7%	(2,3)	-5,3%	15,3%	*(2,4)*	*-5,8%*	*5,0%*
(+) Depreciação e Amortização	2,7	5,7%	2,3	5,4%	13,7%	*2,4*	*5,8%*	*3,5%*
EBITDA	**11,3**	**24,1%**	**11,4**	**26,1%**	**-0,9%**	***9,9***	***23,6%***	***-12,7%***
Margen EBITDA (%)	*24,1%*		*26,1%*		*-2p.p.*	*23,6%*		*-2,5p.p.*
Resultado Operacional	**11,3**	**24,1%**	**11,4**	**26,1%**	**-0,9%**	***9,9***	***23,6%***	***-12,7%***
Capex Expansão	0,2	0,5%	4,4	10,1%	-94,5%	*0,2*	*0,5%*	*-95,0%*
Capex Manutenção	0,1	0,3%	0,4	0,9%	-66,8%	*0,1*	*0,3%*	*-70,2%*
Total Capex	**0,4**	**0,8%**	**4,8**	**11,0%**	**-92,3%**	***0,3***	***0,8%***	***-93,0%***
Res. Operacional - Capex Manutenção [3]	**11,1**	**98,9%**	**11,0**	**96,6%**	**1,4%**	***9,8***	***98,8%***	***-10,7%***

[1]Antes de itens especiais; [2]Em moeda constante a partir do ano anterior; [3]AV vs. lucro op.