

RESULTADOS 4T19



Encerramos o ano com 498 restaurantes, sendo 262 próprios, e 14 caterings

Brasil – 442 (192)

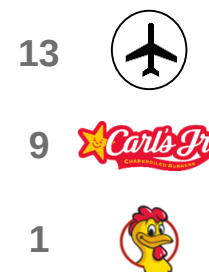
512 (262 próprias)

Estados Unidos - 22



Colômbia - 25

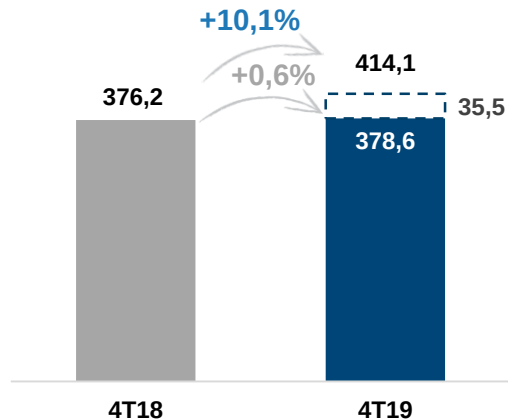
Panamá - 23



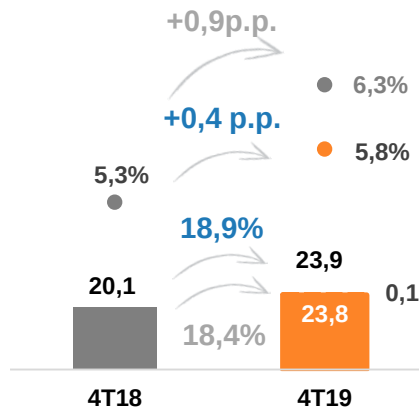
Restaurantes em Aeroportos (diversas marcas)

Operações do Brasil contribuindo para o desempenho do trimestre

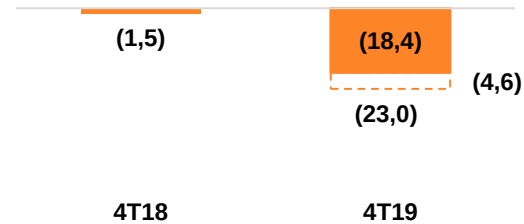
Receita Líquida



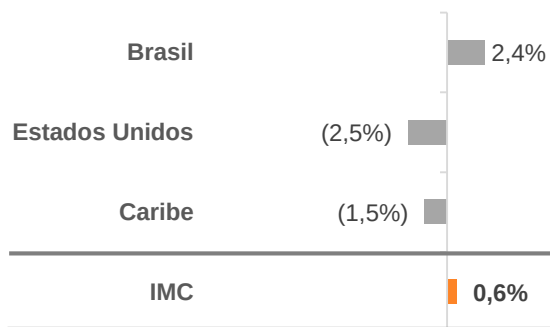
EBITDA Ajustado¹



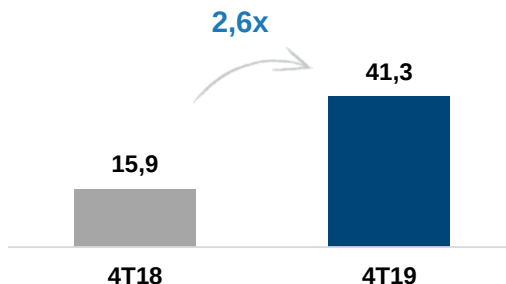
Lucro (Prejuízo) Líquido



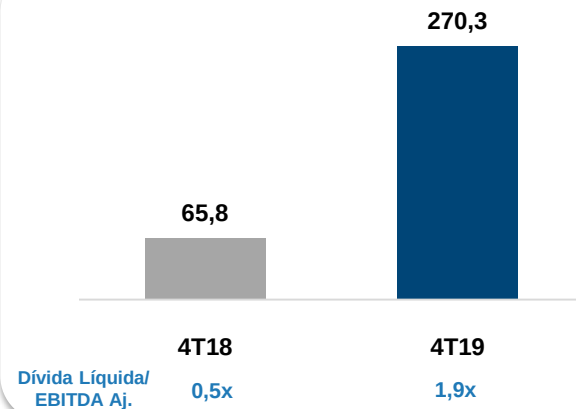
Vendas nas Mesmas Lojas (SSS) em R\$²



Fluxo de Caixa das Operações³



Dívida Líquida (Caixa)



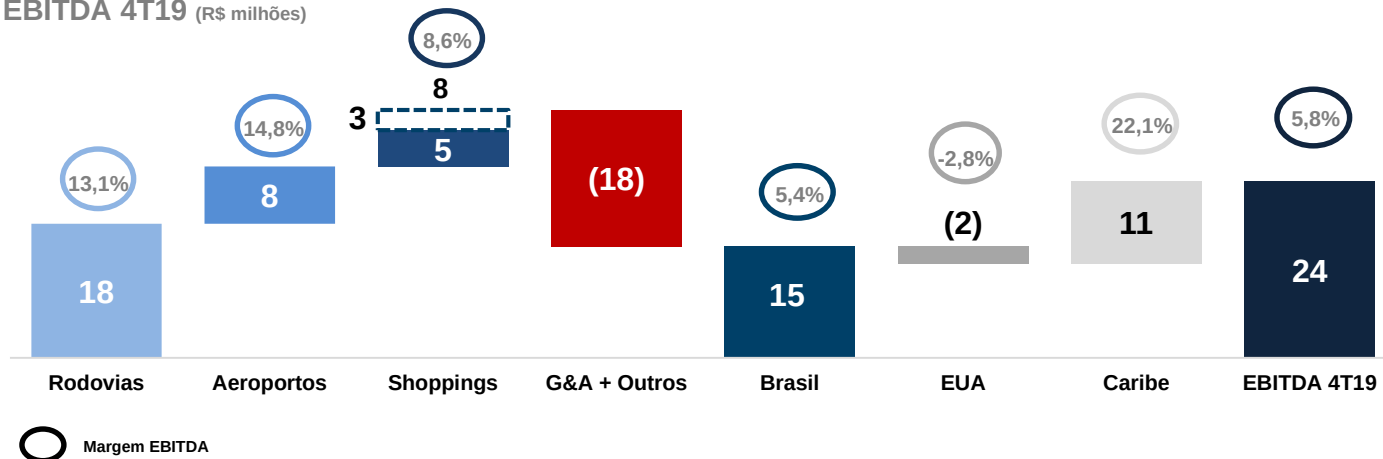
¹Antes de itens especiais (Gastos com incorporação de MultiQSR, fechamento de lojas, stock option e M&A)

²Vendas nas mesmas lojas (SSS) em moeda constante, sem as marcas PH e KFC

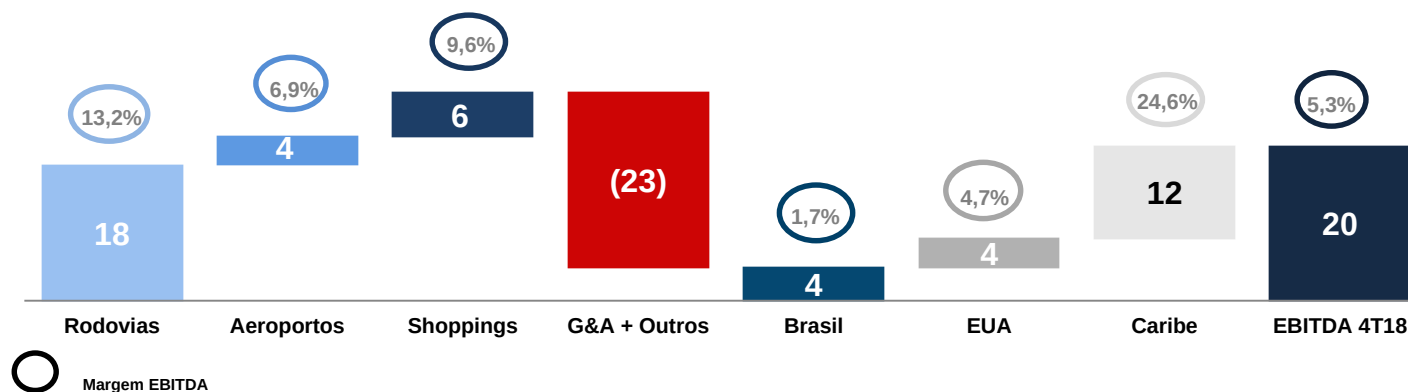
³Fluxo de Caixa das Operações = EBITDA Ajustado – Itens Especiais – Capital de Giro e outros itens não-caixa – Impostos – Capex de Manutenção

Impacto positivo de Aeroportos e créditos de impostos

Bridge EBITDA 4T19 (R\$ milhões)



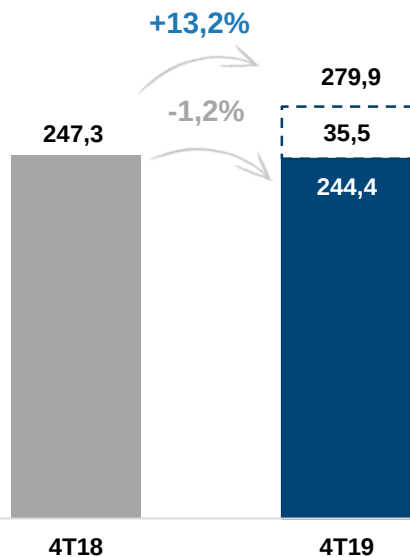
Bridge EBITDA 4T18 (R\$ milhões)



EBITDA com benefícios do desempenho de aeroportos e créditos de impostos

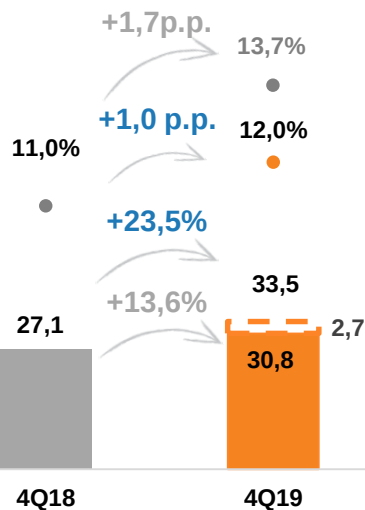
Receita Líquida

Impacto positivo com a receita de Pizza Hut e KFC



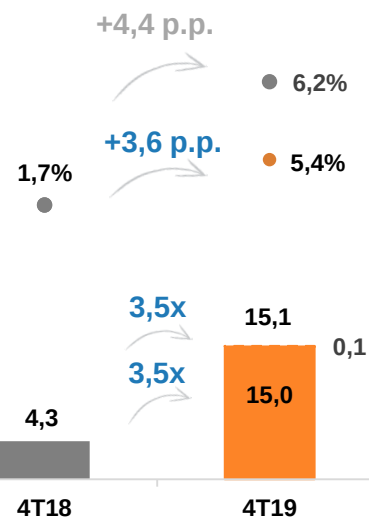
Resultado Operacional

Aeroportos, Pizza Hut e KFC mitigando gastos com terceirização da produção



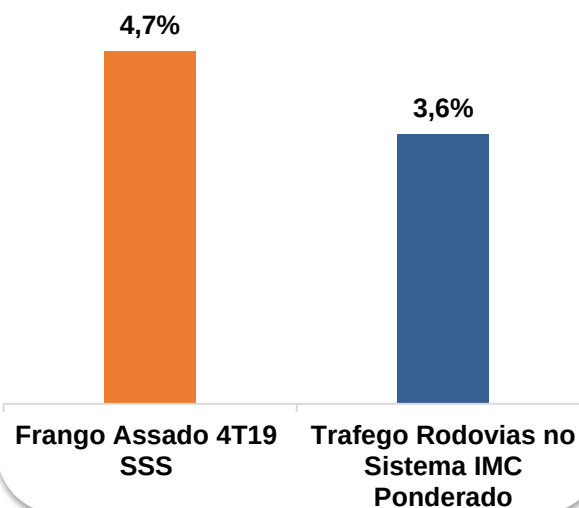
EBITDA

Melhor resultado operacional somados aos créditos de impostos



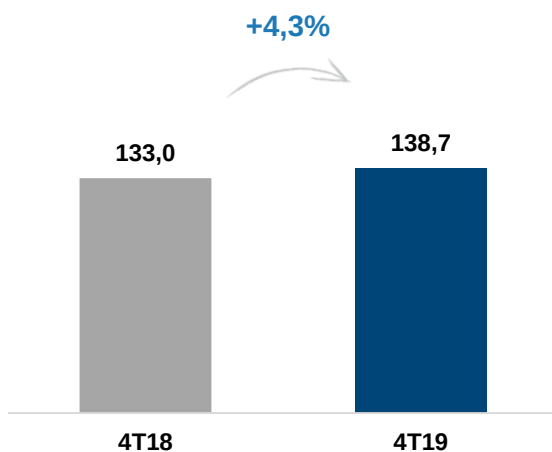
Aumento de Vendas nas Mesmas Lojas (SSS) capturando o aumento de fluxo nas rodovias, apesar do menor número de feriados prolongados.

Tráfego nas Principais Rodovias¹



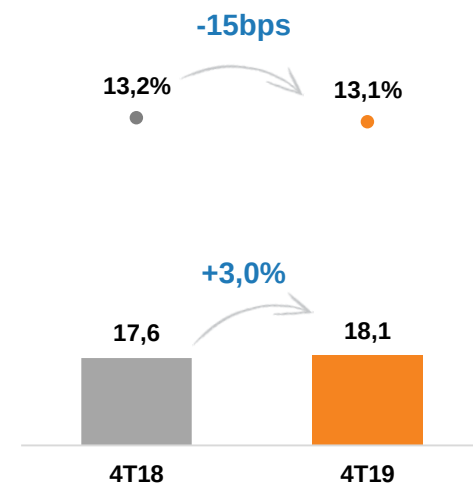
Receita Líquida

Expansão de receita impactada por lojas reabertas durante o trimestre



Resultado Operacional

Pressão na margem em função de terceirização de produção

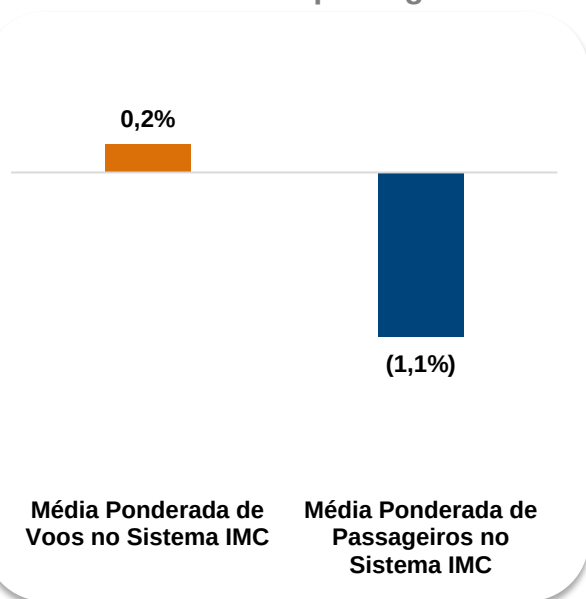


¹Informação pública de concessionárias de rodovias (Ecorodovias e CCR). Tráfego ponderado pelos restaurantes Frango Assado que representam 84% da receita de restaurantes.

Negócio de catering mitigando a queda de fluxo na operação de varejo

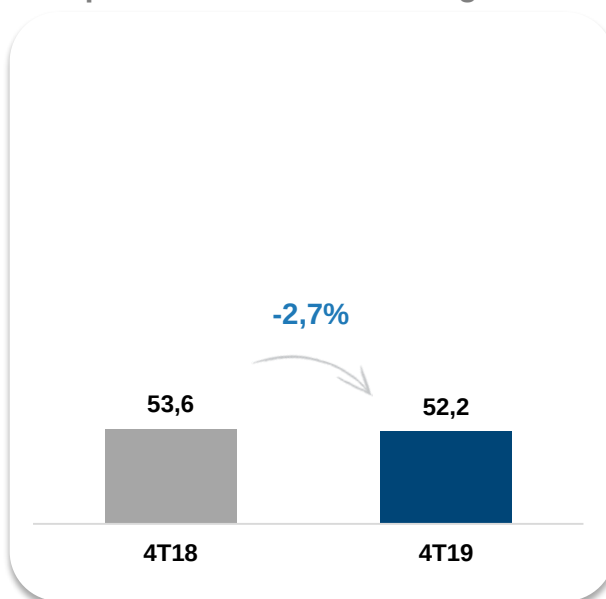
Principais Aeroportos¹

Recuperação no números de vôos, sem reflexo em passageiros



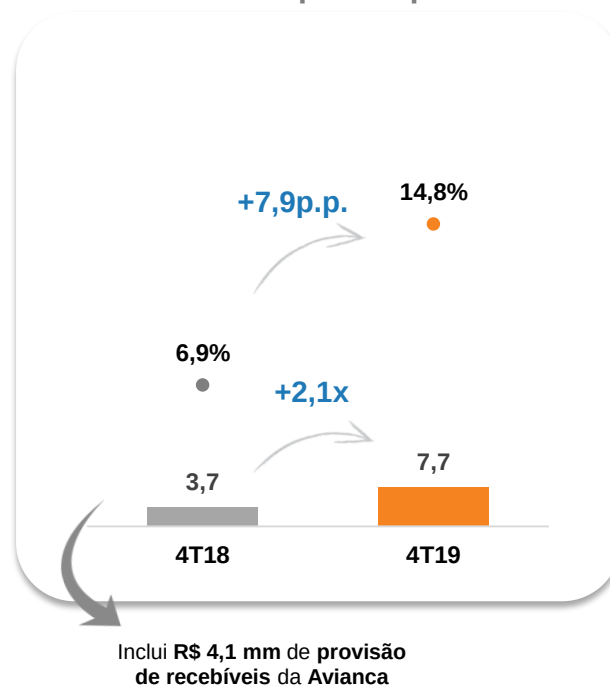
Receita Líquida

Redução no fluxo de passageiros impactando a receita do segmento



Resultado Operacional

Maior participação do catering contribuindo para expansão

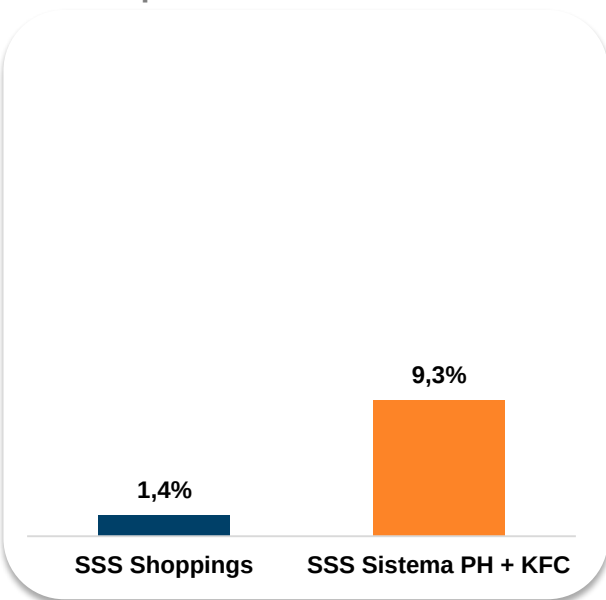


¹Índice médio ponderado (dados ANAC vs. Operações de Catering nos aeroportos de Brasília, Congonhas, Confins, Goiânia, Porto Alegre e Viracopos, e Operações de Varejo nos aeroportos de Brasília, Confins e Guarulhos nos terminais 2 e 3)

Impacto positivo com a entrada das marcas Pizza Hut e KFC, mitigando fechamento de lojas

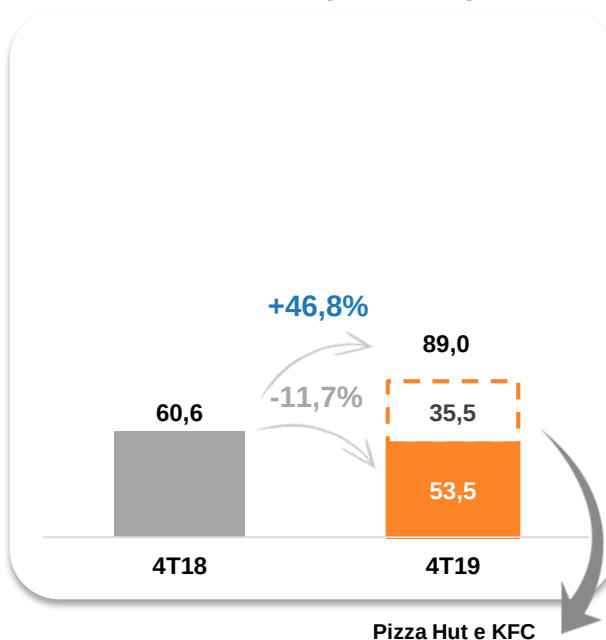
Mesmas Lojas¹

KFC e Pizza Hut com desempenho superior as outras marcas



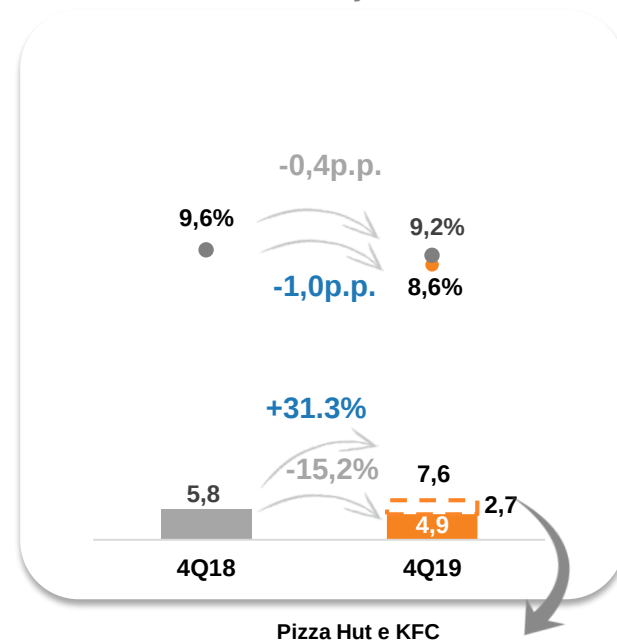
Receita Líquida²

Apesar do fechamento de lojas, PH e KFC contribuíram para a expansão



Resultado Operacional²

Pizza Hut e KFC ainda com lojas em maturação



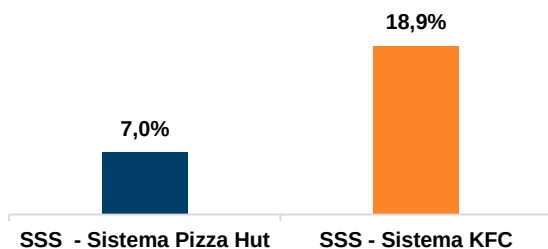
¹SSS KFC + PH somente Novembro e Dezembro sem 9 lojas dentro do Frango Assado. Vendas do Sistema = Próprias + Franquias

²Receita de lojas próprias mais royalties de franqueados. Não inclui as 9 lojas de Pizza Hut dentro do Frango Assado

Alto crescimento e margens atrativas

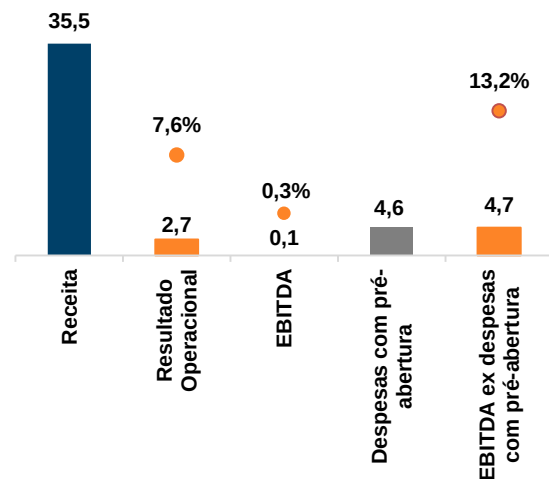
Mesmas Lojas 2019¹

KFC e Pizza Hut com desempenho superior as outras marcas no ano



Resultados²

Margem EBITDA ajustada para despesas com pré-abertura de 13,2%



Base de lojas

Expansão concentrada no fim do ano

Lojas	Out	Nov	Dez
Própria	35	38	59
		+3	+21
Franquia	229	236	250
		+7	+14
KFC	67	69	84
Própria	20	21	29
		+1	+8
Franquia	47	48	55
		+1	+7
Pizza Hut	197	205	225
Própria	15	17	30
		+2	+13
Franquia	182	188	195
		+6	+7

Lojas Abertas depois da segunda quinzena de Dezembro
 18 lojas Pizza Hut (12 próprias)
 12 lojas KFC (8 próprias)

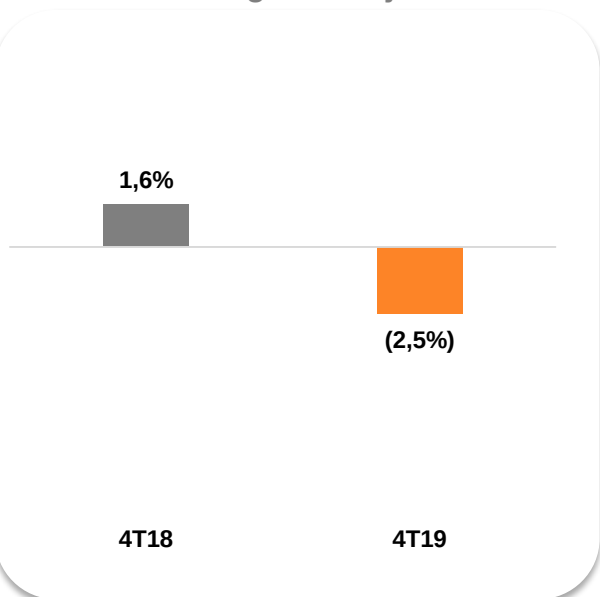
¹SSS KFC + PH sem as 9 lojas da Pizza Hut dentro do Frango Assado

²Inclui vendas das lojas próprias e royalties dos sub-franqueados. Não inclui as 9 lojas de Pizza Hut dentro do Frango Assado

Região perde relevância com a chegada do inverno – Margaritaville é um destino de verão

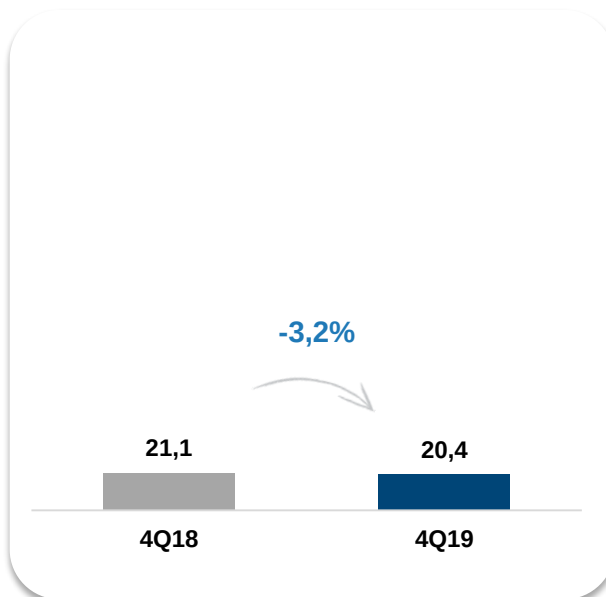
Vendas nas Mesmas Lojas¹

Impacto da reforma/reestruturação em algumas lojas



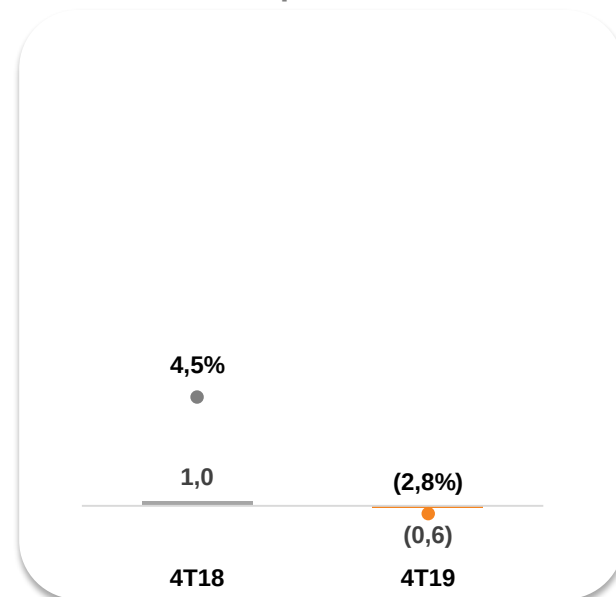
Receita Líquida¹

Reflexo do SSS e fechamento de 1 loja ao final do 4T18



EBITDA¹

EBITDA próximo do *breakeven*, reflexo do período sazonal



Abertura de algumas portas no novo terminal no Panamá impactaram as operações no Caribe

Expansão no Aeroporto do Panamá¹

Redução # de passageiros no Terminal 1

-7,5%

4,1

3,8

4T18

4T19



Abertura do novo terminal impactando fluxo de passageiros no terminal antigo

Receita Líquida²

Desaceleração da receita devido ao menor tráfego de passageiros (-1,5% SSS)

-1,4%

48,7

48,0

4T18

4T19

EBITDA²

Desaceleração de operações no Panamá impactou lucratividade do Caribe

-2,6p.p.

24,6%

22,0%

-11,8%

12,0

10,6

4Q18

4Q19

Capex da nova Cozinha Central impactou o Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa Operacional¹

Geração de caixa maior em um função de ganhos com capital de giro

R\$ milhões	4T19	4T18	A/A
EBITDA Ajustado	23,9	20,1	18,9%
Itens Especiais	(1,1)	(3,3)	(67,7%)
(+/-) Capital de Giro e outros itens não caixa	27,2	3,4	695,9%
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	50,0	20,2	147,3%
(-) Impostos Pagos	(3,2)	(0,9)	272,0%
(-) Capex Manutenção	(5,5)	(3,5)	58,9%
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	41,3	15,9	159,8%

Alteração no Caixa Líquido

Cozinha Central e abertura de lojas impactando capex de expansão

(R\$ milhões)	4T19	4T18	A/A
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	41,3	15,9	159,8%
(-) Juros Pagos	(3,9)	(3,9)	(1,0%)
Caixa Operacional	37,5	12,0	212,3%
(-) Capex de Expansão	(56,5)	(17,1)	230,7%
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(0,7)	(1,7)	(61,4%)
(-) Atividades de Financiamento	(35,2)	126,8	na
(+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial	(2,1)	(5,1)	(58,5%)
(+) Caixa Empresas Adquiridas	22,6	0,0	na
Variação Líquida de Caixa no Período	(34,4)	114,9	na

¹Fluxo de Caixa das Operações = EBITDA Ajustado – Itens Especiais – Capital de Giro e outros itens não-caixa – Impostos – Capex de Manutenção



Construção Pronta

Localizado em Louveira/SP, 60 km de São Paulo

67% menos funcionários

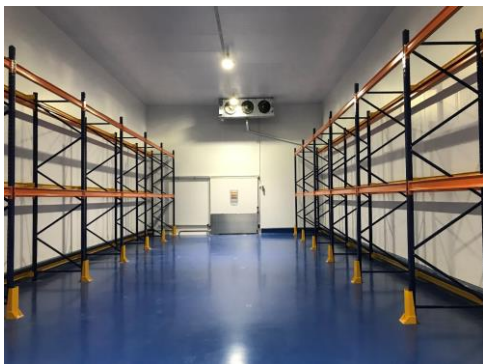
2.3x mais capacidade de produção



Operação em Dezembro/2019

Início da nova cozinha em Dezembro

e fechamento da cozinha antiga do Viena em Dezembro



Implementação gradual nos restaurantes durante o 1S20

Início em **Janeiro 2020** – Final em **Junho 2020**

Implementação em **fases para mitigar riscos**

1ª Onda



Operações IMC Brasil



VIENA



Restaurantes
de Aeroporto

Varejo

Biscoito de
Polvilho

Pão de
Semolina

2ª Onda



Própria e Franquia



Massa de
Pizza

3ª Onda



Franquia



Produtos Frango
Assado

Status da Cozinha Central

Produção

Produtos Fritos

Todas as Lojas



Massas

Todas as Lojas



Biscoito de Polvilho

Lojas do Frango Assado e Varejistas de Alimentos



Pão de Queijo



Pão de Semolina (grande e médio)

Todas as lojas do Frango Assado



Cook&Chill

Produtos Frango Assado, Viena e Restaurante de Aeroporto



Produtos Assados

Frango Assado e Restaura de Aeroporto

Próximo Passo:

Viena

Padaria



Pão de Semolina



Cook & Chill



Produtos



Produção de Coxinha



Biscoito Polvilho



Molho Tomate



Pão de Queijo



Raviolis Olive Garden



Coxinha Pronta



**Produção Molho Alfredo
Olive Garden**



Pão de Semolina Assado



Overview Operações – 24/Março

Brasil

KFC – 3 lojas somente balcão abertas (3 franquias aeroporto), 64 lojas somente com delivery (27 próprias, sendo que 1 com delivery em implantação) e 21 lojas temporariamente fechadas (5 próprias)

Pizza Hut – 10 lojas com o salão aberto, 41 para retirada e 131 lojas somente com delivery (20 próprias) e 85 lojas temporariamente fechadas (13 próprias, sendo 10 do Frango Assado)

Frango Assado – 19 postos abertos e 24 lojas funcionando, somente com padaria e mini mercado e horários reduzidos, e 1 loja temporariamente fechada.

Olive Garden – 2 lojas abertas (aeroporto) e 4 com delivery

Viena – 9 lojas com delivery e 26 temporariamente fechadas

Batata Inglesa – 15 lojas temporariamente fechadas

Varejo Aeroporto – 10 lojas abertas e 3 temporariamente fechadas

Varejo Hospitais – 5 lojas abertas e 7 temporariamente fechadas

Catering Brasil – 6 operações abertas

Estados Unidos

4 abertas e 18 lojas temporariamente fechadas

Caribe

Panamá - Somente 3 lojas do Carl's Jr ficarão abertas no Panamá. Aeroporto temporariamente fechado.

Colômbia – Catering e Restaurantes temporariamente fechados

Overview Operações

- **1) Segurança e Saúde de colaboradores e clientes e Continuidade dos negócios**

Aos nossos funcionários do administrativo, disponibilizamos laptops e tecnologia para que o home office fosse efetivo e não afetasse a segurança deles e não impactasse a continuidade de nossas operações. Além disso, para toda posição existe um back-up como forma de mitigar eventuais problemas por afastamento.

Aos funcionários de nossas lojas, implementamos protocolos rígidos de segurança alimentar e disponibilizamos termômetros, máscaras e luvas e álcool gel. Além de espaçar as mesas e disponibilizar álcool gel em abundância nas lojas que ainda estão funcionando.

- **2) Reforço do Delivery – Alternativas de geração de receita no período**

No Brasil, estamos reforçando o delivery nas marcas Pizza Hut, KFC, Olive Garden e Viena. Nossa campanha de marketing foi direcionada para os canais digitais e entramos com promoções focadas na família, ou seja, com a quarentena os pedidos tendem a possuir um maior número de itens, diferente do dia a dia de uma operação normal. Nossas marcas estão disponíveis nos agregadores iFood, Uber Eats e Rappi, além do aplicativo próprio na Pizza Hut. Como citando anteriormente, nossos funcionários estão focados não somente na segurança deles, como também na segurança de nossos clientes, seguindo padrões de segurança desde a produção até o armazenamento na embalagem de entrega. A modalidade delivery nas lojas próprias da IMC Brasil (Pizza Hut, KFC, Olive Garden e Viena) apresentou crescimento de mais de 100% nos dias 23 e 24/Mar (Seg/Ter) vs. o dia 2-3/Mar (Seg/Ter) em que o delivery representava 8,4% das vendas.

Overview Operações

- **3) Alternativas de Redução de despesas e preservação de caixa**

No Brasil, em função do fechamento de lojas, reduzimos em aproximadamente 30% o nosso quadro ao longo dos últimos dias e, para os funcionários que permanecem, demos férias para parte deles e alguns terão seus contratos de trabalho suspensos de acordo com negociações sindicais e também de novos decretos dos governos Estaduais e Federal. Dentro do pacote demissão mantivemos os planos de saúde por pelo menos 3 (três) meses e temos compromisso de priorizar a recontração de funcionários desligados assim que a situação estiver mais normalizada. Na Colômbia e no Panamá, acionamos a suspensão de contrato dos funcionários seguindo plano de acordo com a legislação de cada país. Nos Estados Unidos reduzimos o quadro, suspendemos o contrato de trabalho de parte dos funcionários mantendo o plano de saúde e colocamos alguns funcionários em férias.

Quanto às outras despesas em todos os países, estamos negociando contrato de aluguel para todas as lojas (Panamá e Colômbia já recebemos o *waiver*), reduzimos horário de operação das lojas que ficam abertas e aceleramos o fechamento de lojas (aproximadamente 15 lojas da marca Viena) de shopping, que já estavam sob monitoramento.

Além disso suspendemos temporariamente todos os novos projetos de Capex que não estivessem em fase avançada de conclusão.

Overview Operações

• 4) Liquidez

Apesar da grande volatilidade nos mercados financeiros, a administração não vê, nesse momento, sinal de risco de liquidez relevante para a Companhia, caso as ações que estão sendo implementadas surtam o efeito esperado.

Nossa posição de caixa era de aproximadamente R\$ 330 milhões e a dívida bruta de R\$ 600 milhões em 31/Dez/2019, do total desta dívida, possuíamos aproximadamente R\$ 90 milhões de vencimento no curto prazo, sendo que já foram pagos: i) ~R\$30 milhões de dívida no Brasil, ii) ~R\$10 milhões de juros sobre as debêntures e ~USD1 milhão de principal nos EUA. As debêntures de 1ª e 2ª emissão perfazem o valor de R\$400 milhões (1ª série R\$250 milhões e 2ª série R\$ 150 milhões) e são o principal montante da dívida bruta. Adicionalmente, na ultima sexta feira dia 27 de Março, convocamos assembleia de debenturistas solicitando waiver dos covenants até o fim de 2021. Apesar de não termos problema de liquidez, o evento COVID-19 deve acarretar em redução de EBITDA que altera o ratio Div. Liq / EBITDA.

• 5) Mudança Guidance Expansão

Postergamos o guidance de 5 anos de abertura de lojas, de 2020 para o período de 2021 a 2026, conforme Fato Relevante divulgado paralelamente a este comunicado. Sendo assim, esperamos abrir no período de 5 anos a partir de 2021, 15 lojas do Frango Assado, 200 lojas da Pizza Hut e 200 do KFC, sendo metade próprias, e 15 lojas do Margaritaville nos Estados Unidos.

Até agora em 2020, abrimos 8 PH (3 próprias) e 4 KFC (2 próprias). Atualmente, com relação as lojas próprias, temos 2 Pizza Hut com obras em estágio avançado e 5 lojas com obras paralisadas, quanto ao KFC, temos 7 obras em estágio avançado. Nos EUA, devemos abrir a loja em San Antonio, Texas, o LandShark no Bayside em Miami, Flórida e o Margaritaville e LandsShark no Margaritaville Hotel na Times Square NYC, Nova Iorque.

• 6) Apoio à comunidade

A IMC tem estudado junto com as autoridades municipais e estaduais como viabilizar doações de alimentos, tanto com produtos de suas principais marcas (KFC, Pizza Hut e Viena), quanto com alimentos produzidos em nossa Cozinha Central.

Postergação do Plano Estratégico da IMC – Status 2020, como fica?

Crescimento



- 8 abertas (3 próprias)
- 2 próprias com obras em estágio avançado
- 5 próprias com obras paralisadas



- 4 aberturas (2 próprias)
- 7 próprias com obras em estágio avançado



- 4 lojas que serão abertas
(San Antonio, Bayside Miami e 2 NYC)

Margem + %



- Cozinha Central *roll-out* 1S20

Simplificação



- Avaliar venda de outras marcas

CEO

Newton Maia Alves

CFO

Maristela Nascimento

Diretor de RI

Luis Felipe Bresaola

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

APÊNDICE



Base de Lojas A/A

(final do período)	4T19	4T18	Var. (%)	Var. (#)
Brasil	186	147	-21,0%	39
<i>Aeroportos</i>	30	31	3,3%	-1
<i>Rodovias</i>	25	25	0,0%	0
<i>Shopping Malls</i>	131	91	-30,5%	40
<i>Pizza Hut</i>	30	0	n.a.	30
<i>KFC</i>	29	0	n.a.	29
<i>Viena / Batata Inglesa / Olive Garden</i>	72	91	-20,9%	-19
Estados Unidos	22	22	0,0%	0
Caribe	40	43	7,5%	-3
Total Número de Lojas Próprias	248	212	-14,5%	36
Brasil	250	0	n.a.	250
<i>Shopping Malls</i>	250	0	n.a.	250
<i>Pizza Hut</i>	195	0	n.a.	195
<i>KFC</i>	55	0	n.a.	55
Total Número de Franquias	250	0	n.a.	250
Total Lojas Próprias + Franquias	498	212	134,9%	286

Base de Lojas T/T

(final do período)	4T19	3T19	T/T	Var. (#)
Brasil	186	128	45,3%	58
<i>Aeroportos</i>	30	30	0,0%	0
<i>Rodovias</i>	25	25	0,0%	0
<i>Shopping Malls</i>	131	73	79,5%	58
<i>Pizza Hut</i>	30	0	n.a.	30
<i>KFC</i>	29	0	n.a.	29
<i>Viena / Batata Inglesa / Olive Garden</i>	72	73	-1,4%	-1
Estados Unidos	22	22	0,0%	0
Caribe	40	44	-9,1%	-4
Total Número de Lojas Próprias	248	194	27,8%	54
Brasil	250	0	n.a.	250
<i>Shopping Malls</i>	250	0	n.a.	250
<i>Pizza Hut</i>	195	0	n.a.	195
<i>KFC</i>	55	0	n.a.	55
Total Número de Franquias	250	0	n.a.	250
Total Lojas Próprias + Franquias	498	194	156,7%	304

IMC Consolidado – sem IFRS 16

(em milhões de R\$)	4T19	4T18	A/A	4T19 ²	A/A ²	12M19	12M18	A/A	12M19 ²	A/A ²
Receita Líquida	414,1	376,2	10,1%	405,6	7,8%	1.603,3	1.582,1	1,3%	1.569,7	-0,8%
Restaurantes e Outros	344,2	312,2	10,3%	335,6	7,5%	1.351,1	1.346,3	0,4%	1.317,5	-2,1%
Postos de Combustível	69,9	64,1	9,1%	69,9	9,1%	252,2	235,8	6,9%	252,2	6,9%
Brasil	279,9	247,3	13,2%	279,9	13,2%	961,6	952,0	1,0%	961,6	1,0%
EUA	84,0	80,2	4,7%	77,6	-3,3%	450,4	439,0	2,6%	421,9	-3,9%
Caribe	50,2	48,7	3,2%	48,0	-1,4%	191,2	191,1	0,1%	186,2	-2,6%
Custo de Vendas e Serviços	(290,7)	(264,7)	9,8%	(285,5)	7,9%	(1.092,7)	(1.073,0)	1,8%	(1.073,3)	0,0%
Mão de Obra Direta	(101,4)	(97,9)	3,6%	(98,8)	0,9%	(404,8)	(404,8)	0,0%	(394,7)	-2,5%
Refeição	(91,7)	(82,2)	11,5%	(89,9)	9,3%	(343,3)	(339,3)	1,2%	(336,8)	-0,7%
Outros	(27,3)	(20,3)	34,4%	(26,9)	32,2%	(90,3)	(85,0)	6,2%	(88,6)	4,2%
Combustível e Acessórios de Veículos	(57,9)	(52,0)	11,4%	(57,9)	11,4%	(206,5)	(194,0)	6,5%	(206,5)	6,5%
Depreciação e Amortização	(12,4)	(12,2)	0,9%	(12,1)	-1,4%	(47,8)	(49,9)	-4,3%	(46,6)	-6,7%
Lucro Bruto	123,5	111,6	10,7%	120,0	7,6%	510,6	509,1	0,3%	496,4	-2,5%
Margem Bruta (%)	29,8%	29,7%	0,2p.p.	29,6%	-0,1p.p.	31,8%	32,2%	-0,3p.p.	31,6%	-0,6p.p.
Despesas Operacionais	(122,1)	(111,2)	9,8%	(118,5)	6,6%	(451,7)	(452,9)	-0,3%	(450,5)	-0,5%
Vendas e Operacionais	(49,0)	(44,3)	10,6%	(47,2)	6,5%	(178,7)	(182,9)	-2,3%	(172,0)	-5,9%
Aluguéis de Lojas	(36,2)	(34,8)	4,3%	(35,3)	1,4%	(153,2)	(152,0)	0,8%	(149,0)	-2,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(6,3)	(1,1)	481,0%	0,0	-100,0%	(9,6)	(5,8)	66,8%	(9,6)	66,8%
Depreciação e Amortização	(9,5)	(6,9)	38,6%	(9,4)	37,0%	(31,2)	(27,7)	12,6%	(32,6)	17,6%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,6)	(0,6)	8,1%	(0,6)	-5,3%	(2,5)	(2,3)	8,0%	(2,4)	3,2%
Equivalência Patrimonial	3,0	1,7	81,7%	2,8	68,0%	12,2	9,1	33,8%	11,3	23,0%
Gerais, Administrativas e Outras	(23,5)	(25,2)	-7,0%	(28,9)	14,3%	(88,8)	(91,4)	-2,8%	(96,2)	5,2%
Itens Especiais - Outros	(18,0)	(16,5)	9,3%	(18,0)	9,3%	(28,8)	(31,0)	-7,3%	(28,8)	-7,2%
EBIT	(16,7)	(16,1)	3,5%	(16,5)	2,4%	30,1	25,2	19,6%	17,1	-32,0%
(+) D&A e Baixa de Ativos	22,5	19,7	14,3%	22,0	11,8%	81,4	79,9	1,9%	81,5	2,0%
EBITDA	5,9	3,6	62,2%	5,6	53,8%	111,5	105,1	6,1%	98,7	-6,1%
Margem EBITDA (%)	1,4%	1,0%	0,5p.p.	1,4%	0,4p.p.	7,0%	6,6%	0,3p.p.	6,3%	-350,3p.p.
(+) Itens Especiais - Outros	18,0	16,5	-	18,0	-	28,8	31,0	-7,3%	28,8	-7,2%
EBITDA Ajustado¹	23,9	20,1	18,9%	23,6	17,3%	140,3	136,1	3,1%	127,5	-6,4%
Margem EBITDA Ajustada (%)	5,8%	5,3%	0,4p.p.	5,8%	0,5p.p.	8,8%	8,6%	0,1p.p.	8,1%	-0,5p.p.
Pré-Aberturas de Lojas	6,3	1,1	-	0,0	-	9,6	5,8	-	9,6	-
EBITDA Ajustado para pré abertura de lojas	30,1	21,2	42,4%	23,6	11,4%	149,9	141,9	5,7%	137,0	-3,4%
Margem EBITDA Ajustada (%)	7,3%	5,6%	1,6p.p.	30,4%	-	9,4%	9,0%	0,4p.p.	32,5%	23,5p.p.

¹Antes de itens especiais; ²Em moedas constantes frente ao mesmo período do ano anterior

(em milhões de R\$)	4T19	4T18	A/A	12M19	12M18	A/A
Receita Líquida	279,9	247,3	13,2%	961,6	952,0	1,0%
Restaurantes e Outros	174,5	183,3	-4,8%	709,5	716,2	-0,9%
Postos de Combustível	69,9	64,1	9,1%	252,2	235,8	6,9%
Custo de Vendas e Serviços	(211,0)	(188,2)	12,1%	(732,7)	(719,4)	1,9%
Mão de Obra Direta	(62,2)	(60,5)	2,7%	(230,4)	(236,0)	-2,4%
Refeição	(61,7)	(53,6)	15,2%	(203,9)	(203,5)	0,2%
Outros	(20,9)	(14,3)	46,1%	(61,3)	(55,4)	10,8%
Combustível e Acessórios de Veículos	(57,9)	(52,0)	11,4%	(206,5)	(194,0)	6,5%
Depreciação e Amortização	(8,2)	(7,8)	6,1%	(30,5)	(30,6)	-0,3%
Lucro Bruto	69,0	59,1	16,6%	228,9	232,7	-1,6%
Despesas Operacionais¹	(68,7)	(67,2)	2,2%	(230,6)	(239,7)	-3,8%
Vendas e Operacionais	(21,7)	(17,8)	22,5%	(62,6)	(63,1)	-0,8%
Aluguéis de Lojas	(22,0)	(21,0)	4,7%	(82,4)	(85,1)	-3,1%
Pré-Aberturas de Lojas	(6,2)	(1,0)	497,0%	(9,2)	(4,4)	108,6%
Depreciação e Amortização	(6,5)	(4,6)	42,0%	(20,5)	(18,5)	10,7%
Gerais, Administrativas e Outros ²	(12,2)	(22,8)	-46,3%	(55,8)	(68,6)	-18,6%
(+) Deprec. e Amortização	14,8	12,4	19,5%	51,0	49,2	3,7%
EBITDA	15,1	4,3	249,1%	49,3	42,1	17,1%
Capex Expansão	27,6	10,0	175,4%	72,4	43,5	66,5%
Capex Manutenção	2,5	1,2	113,3%	11,8	6,0	96,0%
Total Capex	30,0	11,2	168,9%	84,2	49,5	70,1%
Res. Operacional - Capex Manut.³	12,6	3,2	10,4%	37,5	36,1	-9,6%

Brasil – Rodovias (sem IFRS 16)

(em milhões de R\$)	4T19	4T18	A/A	12M19	12M18	A/A
Receita Líquida	138,7	133,0	4,3%	513,7	483,4	6,3%
Restaurantes e Outros	68,8	69,0	-0,3%	261,5	247,6	5,6%
Postos de Combustível	69,9	64,1	9,1%	252,2	235,8	6,9%
Custo de Vendas e Serviços	(112,9)	(107,1)	5,4%	(413,5)	(399,7)	3,4%
Mão de Obra Direta	(22,9)	(23,9)	-4,3%	(90,7)	(91,7)	-1,1%
Refeição	(22,8)	(21,7)	5,0%	(80,5)	(78,3)	2,9%
Outros	(5,6)	(6,2)	-10,0%	(22,3)	(23,1)	-3,5%
Combustível e Acessórios de Veículos	(57,9)	(52,0)	11,4%	(206,5)	(194,0)	6,5%
Depreciação e Amortização	(3,7)	(3,3)	14,2%	(13,5)	(12,7)	6,2%
Lucro Bruto	25,8	26,0	-0,6%	100,2	83,7	19,7%
Despesas Operacionais¹	(12,1)	(12,4)	-2,1%	(45,1)	(45,2)	-0,2%
Vendas e Operacionais	(6,2)	(5,9)	5,5%	(21,3)	(22,3)	-4,4%
Aluguéis de Lojas	(5,2)	(5,4)	-2,9%	(20,7)	(19,1)	8,1%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	(0,4)	na	0,0	(0,6)	na
Depreciação e Amortização	(0,8)	(0,8)	-3,2%	(3,1)	(3,1)	-1,2%
(+) Deprec. e Amortização	4,5	4,1	10,9%	16,6	15,8	4,7%
Resultado Operacional	18,1	17,6	3,0%	71,7	54,4	31,8%
Capex Expansão	23,7	2,4	889,4%	46,0	17,4	164,6%
Capex Manutenção	1,6	0,2	814,5%	6,2	1,4	329,0%
Total Capex	25,3	2,6	884,2%	52,2	18,8	177,3%
Res. Operacional - Capex Manut.²	16,5	17,4	-7,9%	65,5	52,9	-6,0%

¹Antes de itens especiais; ²Capex Man. vs. Res. Op.

Brazil – Aeroportos (sem IFRS 16)

(em milhões de R\$)	4T19	4T18	A/A	12M19	12M18	A/A
Receita Líquida	52,2	53,6	-2,7%	203,8	239,8	-15,0%
Restaurantes e Outros	52,2	53,6	-2,7%	203,8	239,8	-15,0%
Custo de Vendas e Serviços	(33,7)	(36,4)	-7,5%	(135,9)	(156,6)	-13,3%
Mão de Obra Direta	(16,8)	(17,8)	-5,7%	(67,5)	(75,0)	-10,0%
Refeição	(12,0)	(13,3)	-10,2%	(48,5)	(59,4)	-18,3%
Outros	(3,4)	(3,4)	0,5%	(13,3)	(14,3)	-6,5%
Depreciação e Amortização	(1,5)	(1,8)	-19,9%	(6,5)	(8,0)	-18,7%
Lucro Bruto	18,5	17,3	7,4%	67,9	83,2	-18,3%
Despesas Operacionais¹	(15,9)	(18,8)	-15,5%	(59,9)	(69,1)	-13,3%
Vendas e Operacionais	(4,7)	(8,3)	-43,7%	(17,2)	(22,2)	-22,3%
Aluguéis de Lojas	(7,6)	(7,1)	7,4%	(28,6)	(33,2)	-13,8%
Depreciação e Amortização	(3,6)	(3,4)	5,6%	(14,1)	(13,7)	2,5%
(+) Deprec. e Amortização	5,1	5,3	-3,4%	20,6	21,8	-5,6%
Resultado Operacional	7,7	3,7	108,5%	28,5	35,8	-20,3%
Capex Expansão	3,1	2,7	15,0%	8,6	4,5	92,0%
Capex Manutenção	0,4	0,4	-9,7%	2,6	1,2	105,6%
Total Capex	3,4	3,1	11,8%	11,1	5,7	94,9%
Res. Operacional - Capex Manut.²	7,4	3,3	6,1%	26,0	34,6	-5,5%

¹Antes de itens especiais; ²Capex Man. vs. Res. Op.

Brasil – Shoppings (sem IFRS 16)

(em milhões de R\$)	4T19	4T18	A/A	12M19	12M18	A/A
Receita Líquida	89,0	60,6	46,8%	244,2	228,8	6,7%
Restaurantes e Outros	53,5	60,6	-11,8%	208,7	228,8	-8,8%
Pizza Hut e KFC	35,5	0,0	0,0%	35,5	0,0	0,0%
Postos de Combustível	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Custo de Vendas e Serviços	(64,4)	(44,7)	44,0%	(183,3)	(163,0)	12,5%
Mão de Obra Direta	(22,5)	(18,8)	19,4%	(72,2)	(69,3)	4,2%
Refeição	(27,0)	(18,5)	45,3%	(74,9)	(65,8)	13,8%
Outros	(11,9)	(4,7)	153,6%	(25,7)	(18,0)	42,6%
Depreciação e Amortização	(3,0)	(2,6)	14,3%	(10,5)	(9,9)	6,4%
Lucro Bruto	24,6	15,9	54,8%	60,8	65,8	-7,6%
Despesas Operacionais¹	(22,2)	(13,1)	68,9%	(60,5)	(56,9)	6,5%
Vendas e Operacionais	(10,9)	(3,6)	203,5%	(24,1)	(18,7)	29,0%
Aluguéis de Lojas	(9,2)	(8,5)	7,2%	(33,1)	(32,8)	1,1%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	(0,6)	-100,0%	0,0	(3,8)	-100,0%
Depreciação e Amortização	(2,1)	(0,4)	469,3%	(3,3)	(1,6)	103,0%
(+) Deprec. e Amortização	5,2	3,0	70,9%	13,8	11,5	20,1%
Resultado Operacional	7,6	5,8	31,3%	14,1	20,5	-31,0%
Capex Expansão	0,8	4,9	-83,4%	17,9	21,7	-17,5%
Capex Manutenção	0,5	0,6	-16,3%	3,0	3,3	-9,4%
Total Capex	1,3	5,5	-76,4%	20,9	25,0	-16,4%
Res. Operacional - Capex Manut.²	7,1	5,2	3,6%	11,1	17,2	-5,1%

¹Antes de itens especiais; ²Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de US\$)	4T19	4T18	A/A	12M19	12M18	A/A
Receita Líquida	20,4	21,1	-3,2%	114,5	119,1	-3,9%
Restaurantes e Outros	20,4	21,1	-3,2%	114,5	119,1	-3,9%
Custo de Vendas e Serviços	(13,7)	(14,2)	-3,6%	(68,7)	(72,2)	-4,8%
Mão de Obra Direta	(7,4)	(7,6)	-1,8%	(35,7)	(36,4)	-2,0%
Refeição	(4,0)	(4,1)	-3,1%	(22,3)	(23,4)	-4,4%
Outros	(1,4)	(1,5)	-2,2%	(6,8)	(7,5)	-9,6%
Depreciação e Amortização	(0,9)	(1,1)	-20,0%	(3,9)	(4,9)	-20,6%
Lucro Bruto	6,7	6,9	-2,4%	45,8	46,9	-2,4%
Despesas Operacionais¹	(8,4)	(7,3)	15,3%	(38,9)	(41,0)	-5,1%
Vendas e Operacionais	(4,8)	(5,2)	-8,7%	(22,6)	(25,8)	-12,3%
Aluguéis de Lojas	(2,1)	(2,2)	-5,9%	(12,5)	(12,5)	-0,5%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	0,0	-979%	(0,0)	(0,3)	-89,2%
Depreciação e Amortização	(0,1)	(0,1)	-20,6%	(0,3)	(0,4)	-21,0%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,2)	(0,2)	0,0%	(0,6)	(0,6)	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,7	0,4	67,8%	3,1	2,5	22,2%
Gerais, Administrativas e Outras	(2,0)	(0,0)	18045,6%	(6,0)	(3,9)	52,3%
(+) Deprec. e Amortização	1,1	1,4	-17,7%	4,8	5,9	-18,4%
EBITDA	(0,6)	1,0	-158,7%	11,7	11,8	-0,7%
Capex Expansão	1,9	1,8	6,6%	5,1	3,4	50,9%
Capex Manutenção	0,5	0,2	172,9%	1,6	0,7	126,0%
Total Capex	2,4	1,9	22,2%	6,7	4,1	63,8%
Res. Operacional - Capex Manutenção²	(1,1)	0,8	-237,1%	10,1	11,1	-8,8%

¹Antes de itens especiais; ²Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de R\$)	4T19	4T18	A/A	4T19 ²	A/A ²	12M19	12M18	A/A	12M19 ²	A/A ²
Receita Líquida	50,2	48,7	3,2%	48,0	-1,4%	191,2	191,1	0,1%	186,2	-2,6%
Restaurantes e Outros	50,2	48,7	3,2%	48,0	-1,4%	191,2	191,1	0,1%	186,2	-2,6%
Custo de Vendas e Serviços	(23,3)	(22,4)	4,1%	(22,4)	0,2%	(89,5)	(88,4)	1,2%	(88,1)	-0,3%
Mão de Obra Direta	(8,7)	(8,6)	0,9%	(8,4)	-2,6%	(33,9)	(35,3)	-4,0%	(33,5)	-5,2%
Refeição	(13,6)	(13,0)	4,3%	(13,0)	0,1%	(51,5)	(49,7)	3,6%	(50,5)	1,5%
Outros	(0,6)	(0,5)	15,2%	(0,6)	14,3%	(2,2)	(2,0)	9,7%	(2,3)	12,8%
Depreciação e Amortização	(0,5)	(0,3)	78,8%	(0,5)	73,0%	(1,9)	(1,3)	40,8%	(1,9)	39,8%
Lucro Bruto	26,9	26,3	2,4%	25,6	-2,7%	101,8	102,7	-0,9%	98,1	-4,5%
Despesas Operacionais¹	(19,0)	(16,5)	15,2%	(18,1)	10,1%	(68,1)	(63,1)	8,0%	(66,2)	5,0%
Vendas e Operacionais	(7,6)	(6,6)	14,6%	(7,3)	9,7%	(27,0)	(25,2)	7,3%	(26,4)	5,1%
Aluguéis de Lojas	(5,7)	(5,3)	6,8%	(5,4)	0,4%	(21,8)	(20,8)	5,0%	(20,7)	-0,2%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	(0,1)	-100,0%	0,0	-100,0%	(0,2)	(0,3)	-12,6%	0,0	-100,0%
Depreciação e Amortização	(2,7)	(1,9)	40,7%	(2,6)	35,9%	(9,7)	(7,9)	22,8%	(9,6)	21,3%
Gerais e Administrativas	(3,0)	(2,5)	17,9%	(2,9)	14,1%	(9,4)	(8,9)	4,6%	(9,5)	6,3%
(+) Deprec. e Amortização	3,2	2,2	45,3%	3,1	40,4%	11,6	9,2	25,4%	11,4	23,9%
EBITDA	11,1	12,0	-7,4%	10,5	-12,3%	45,2	48,8	-7,4%	43,3	-11,4%
Margem EBITDA (%)	22,1%	24,6%	-2,5p.p.	21,9%	-2,7p.p.	23,7%	25,6%	-1,9p.p.	23,2%	-2,3p.p.
Capex Expansão	0,4	0,4	24,6%	0,4	19,1%	1,1	5,5	-80,5%	1,0	-81,1%
Capex Manutenção	0,9	0,5	73,6%	0,9	66,0%	4,0	1,7	129,8%	3,9	123,7%
Total Capex	1,4	0,9	54,3%	1,3	47,5%	5,0	7,2	-29,9%	4,9	-31,8%
Res. Operacional - Capex Manutenção³	10,2	11,4	-11,2%	9,6	-16,0%	41,3	47,1	-12,4%	39,4	-16,4%