



**FEITO COM O MELHOR
FRANGO DO MUNDO**



RESULTADOS 3T20

Encerramos o trimestre com 490 restaurantes, sendo 241 próprios

Brasil – 423 (174)

490 (241 próprias)

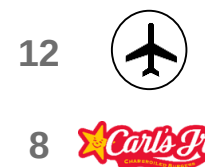
Estados Unidos - 23



Colômbia - 24



Panamá - 20

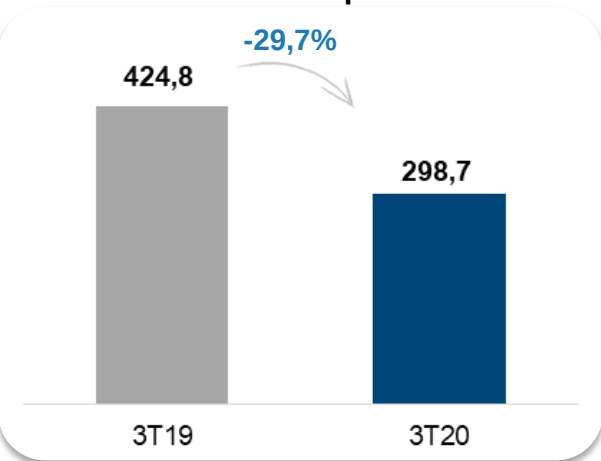


Restaurantes em Aeroportos (diversas marcas)

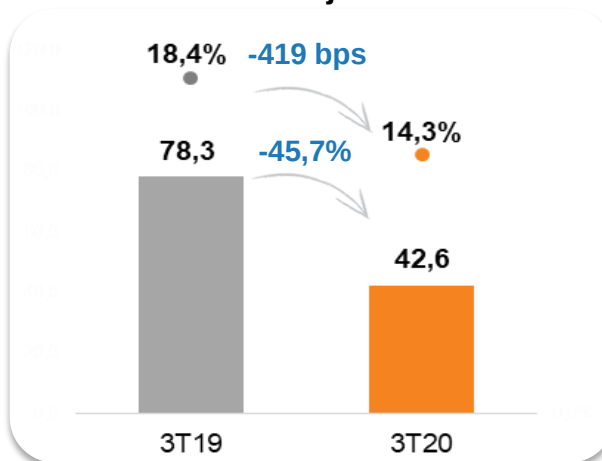
IMC – Destaques Financeiros do 3T20

3T20 fortemente impactado pela pandemia do Covid-19

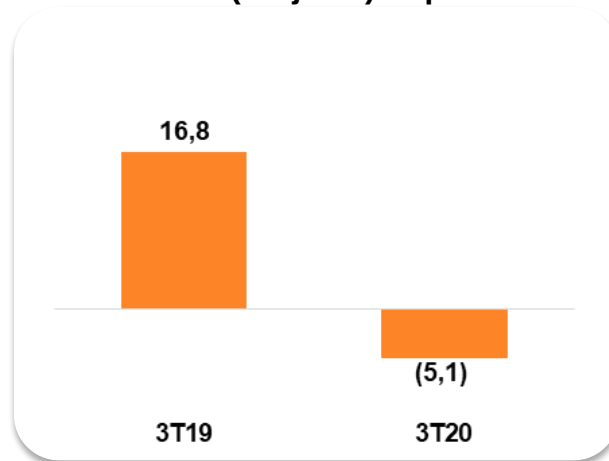
Receita Líquida



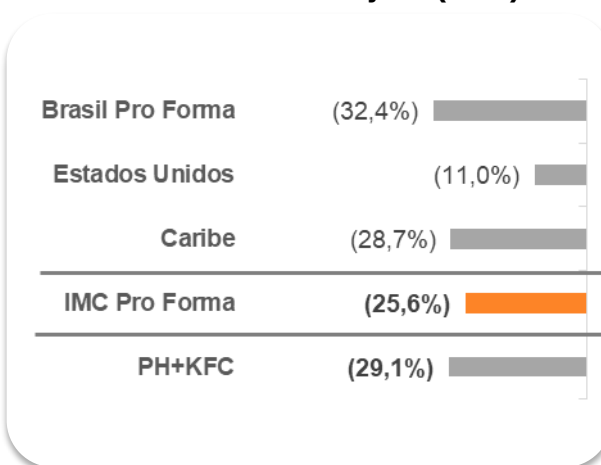
EBITDA Ajustado



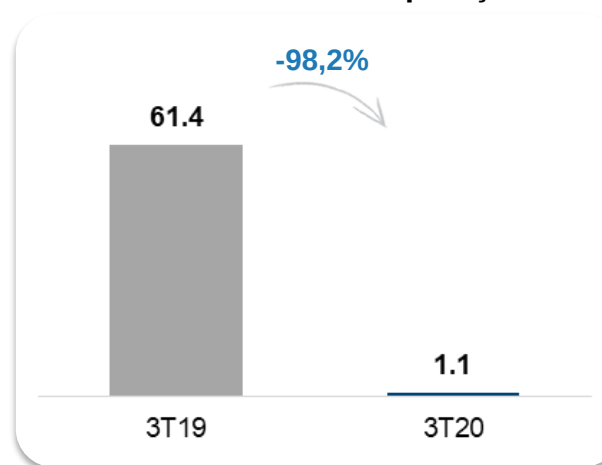
Lucro (Prejuízo) Líquido



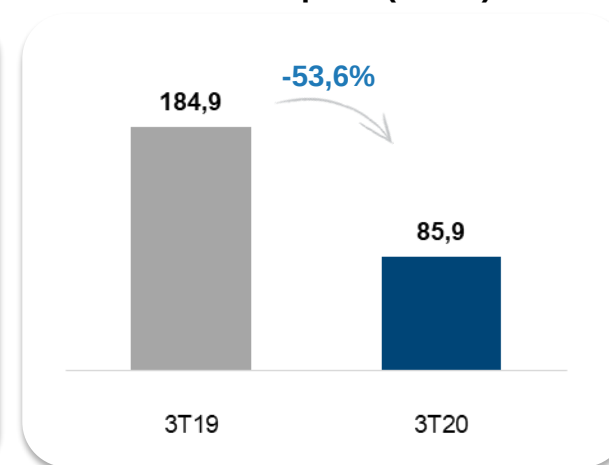
Vendas nas Mesmas Lojas¹ (SSS) em R\$



Fluxo de Caixa das Operações²



Dívida Líquida (Caixa)



¹Vendas nas mesmas lojas inclui Pizza Hut e KFC que não estavam presentes em 2019. PH+KFC = receita de lojas próprias + 6% royalties de franqueados. Inclui somente lojas que estavam abertas no período

²Fluxo de Caixa das Operações = EBITDA Ajustado – Itens Especiais – Despesas com Pré-abertura de lojas – Capital de Giro e outros itens não-caixa – Impostos – Capex de Manutenção

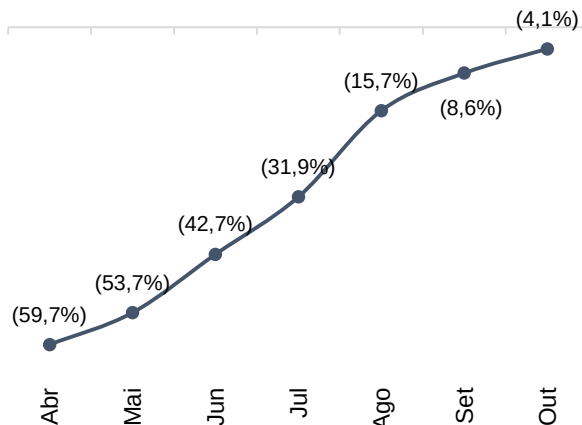
IMC SSS – Desempenho nos Últimos meses

(Abril a Outubro)

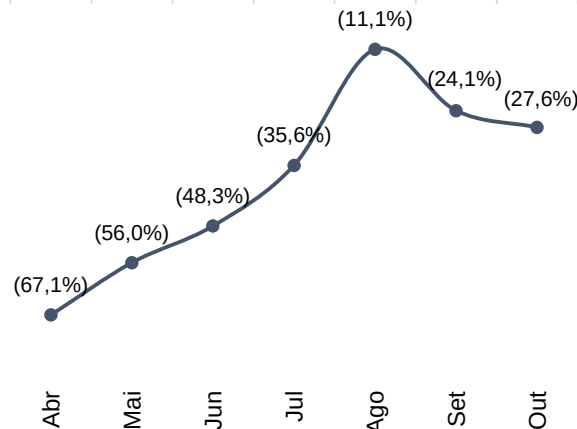
Frango Assado com o melhor desempenho



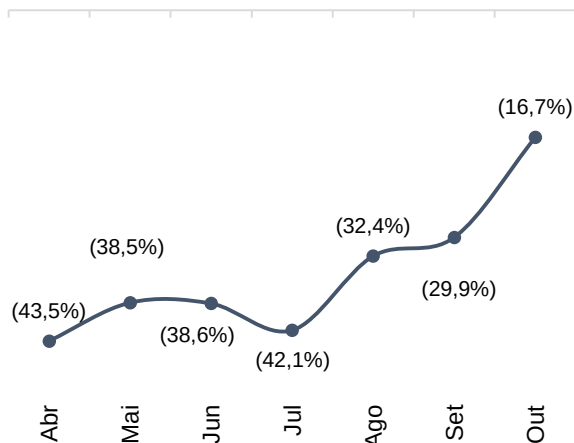
Frango Assado



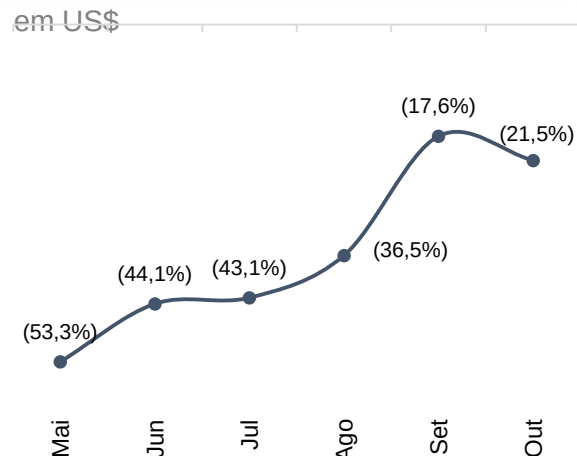
KFC



Pizza Hut



EUA



¹Inclui apenas as lojas que estavam abertas todos os dias do mês.

Pro Forma: Informação gerencial que inclui as operações de Pizza Hut e KFC que não estavam presentes em 2019. Inclui somente lojas que estavam abertas no período.

Vendas nas Mesmas Lojas de Pizza Hut e KFC = Receita de lojas próprias + 6% da receita com royalties de franqueados

Efeito cambial contribuindo positivamente no indicador de vendas mesmas lojas em R\$

Vendas Mesmas Lojas em
Moeda Constante

Moeda Constante	Julho	Agosto	Setembro	3T20	Outubro
Frango Assado	(31,9%)	(15,7%)	(8,6%)	(19,1%)	(4,1%)
Aeroportos	(83,3%)	(77,1%)	(69,2%)	(76,6%)	(59,4%)
Shoppings Pró Forma	(47,7%)	(33,9%)	(31,7%)	(37,8%)	(30,3%)
Viena, Batata Inglesa, Olive Garden	(63,4%)	(52,7%)	(42,0%)	(52,8%)	(37,6%)
Pizza Hut	(42,1%)	(32,4%)	(29,9%)	(34,9%)	(16,7%)
KFC	(35,6%)	(11,1%)	(24,1%)	(24,3%)	(27,6%)
Brasil Pro Forma	(43,2%)	(29,8%)	(23,7%)	(32,4%)	(20,3%)
EUA	(43,1%)	(36,5%)	(17,6%)	(34,4%)	(21,5%)
Caribe	(53,0%)	(52,7%)	(30,7%)	(45,7%)	(34,6%)
IMC Pro Forma	(43,4%)	(32,6%)	(22,3%)	(33,3%)	(21,3%)

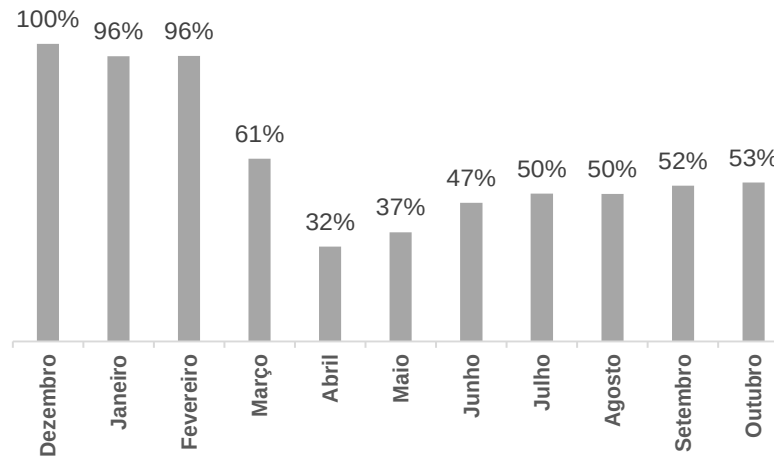
Vendas Mesmas Lojas
em R\$

BRL	Julho	Agosto	Setembro	3T20	Outubro
Frango Assado	(31,9%)	(15,7%)	(8,6%)	(19,1%)	(4,1%)
Aeroportos	(83,3%)	(77,1%)	(69,2%)	(76,6%)	(59,4%)
Shoppings Pró Forma	(47,7%)	(33,9%)	(31,7%)	(37,8%)	(30,3%)
Viena, Batata Inglesa, Olive Garden	(63,4%)	(52,7%)	(42,0%)	(52,8%)	(37,6%)
Pizza Hut	(42,1%)	(32,4%)	(29,9%)	(34,9%)	(16,7%)
KFC	(35,6%)	(11,1%)	(24,1%)	(24,3%)	(27,6%)
Brasil Pro Forma	(43,2%)	(29,8%)	(23,7%)	(32,4%)	(20,3%)
EUA	(20,4%)	(13,7%)	7,6%	(11,0%)	8,1%
Caribe	(35,8%)	(36,9%)	(12,5%)	(28,7%)	(14,2%)
IMC Pro Forma	(35,2%)	(24,5%)	(15,4%)	(25,6%)	(11,5%)

Vemos potenciais ganhos de eficiência no pós-pandemia, com a readequação dos quadros de pessoal, simplificação do cardápio entre outras iniciativas

Seguimos com o quadro reduzido

(Funcionários Ativos¹ na IMC Consolidada vs. Dez/2019)



¹ Funcionários Ativos = (Base de funcionários Dez/2019 - demissões no período - suspensões de contrato no período)

Seguimos com o foco na expansão das marcas Frango Assado, KFC e PH.



- **Negociações com diversos grupos operadores de postos de estrada**
- **Discussão com distribuidoras para indicação de postos para novos Frango Assado**
- **Modelo flexível de crescimento:**
 - Compra de fundo de comércio do posto + restaurantes existentes
 - Compra de postos, incluindo imóvel, de distribuidoras (para futuro *sale lease back*)
 - Parceria com somente operação do restaurante (menor capex e maior número de ativos disponíveis)
- **4 lojas no formato parceria em estado avançado de negociação**



- **Negociações com grupos de shoppings para novos pontos**
- **Preparação da primeira loja com *drive-thru***
- **Negociação com redes de hiper/supermercado para novos pontos**
- **12 novas lojas abertas nos 9M20**
- **Aquisição de 6 lojas de franquizados nos 9M20**



- **Expansão com foco em lojas de rua (especialmente postos de gasolina)**
- **Negociações com diversos grupos operadores de postos de cidade**
- **14 novas lojas abertas nos 9M20**
- **+4 novas *store-in-store* dentro do Frango Assado sendo desenvolvidas**

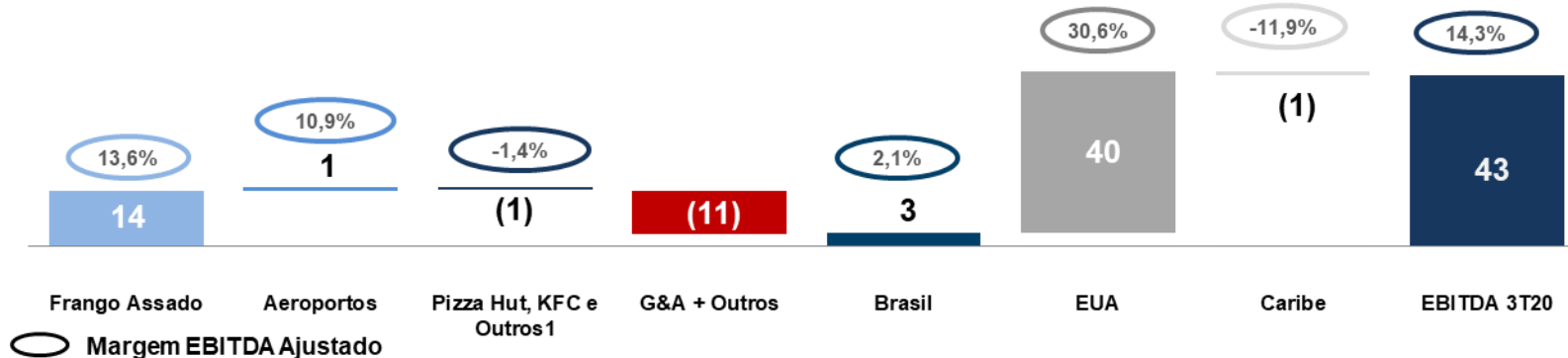
Em 31 de Outubro, contávamos com 445 lojas do sistema abertas (213 lojas próprias), sendo que dessas 70 eram somente delivery/retirada (11 nas próprias)

Atualizado em 31/Outubro	Total Lojas	Fechadas	Abertas	Abertas somente com delivery / retirada
Total IMC	490	45	445	70
Próprias	241	28	213	11
Franquias	249	17	232	59
Brasil Total Lojas	422	33	389	70
Próprias	173	16	157	11
Franquias	249	17	232	59
PH	229	11	218	70
PH Equity	35	2	33	11
PH Franchisee	194	9	185	59
KFC	94	12	82	0
KFC Equity	39	4	35	0
KFC Franchisee	55	8	47	0
Aeroporto	23	10	13	0
Viena, Olive Garden e Batata Inglesa	51	0	51	0
Frango Assado	25	0	25	0
Estados Unidos	23	1	22	0
Caribe	45	11	34	0

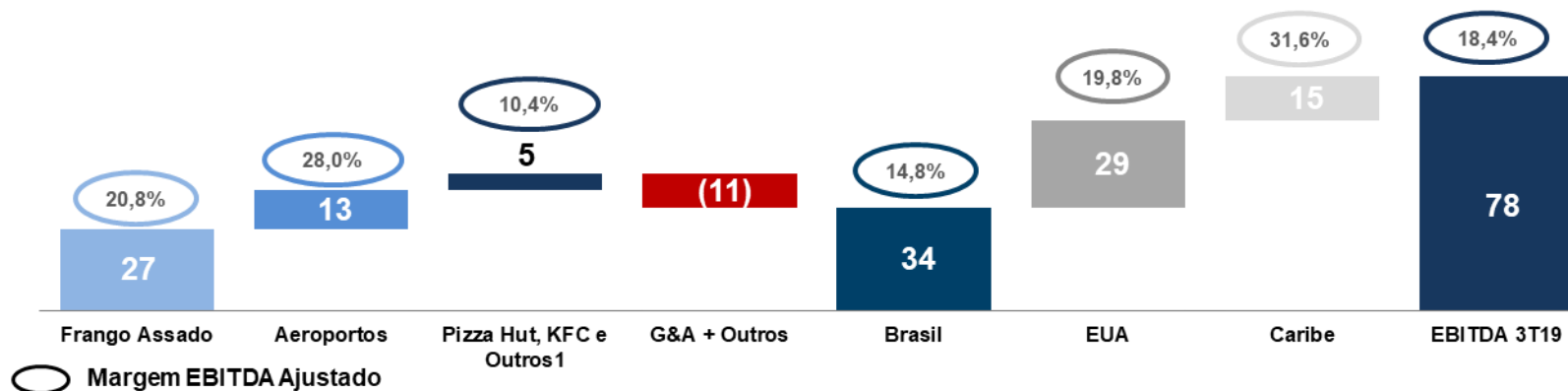
IMC EBITDA Ajustado – Destaques do 3T20

EUA com o melhor desempenho no 3T20 com os incentivos do governo

Bridge EBITDA Ajustado¹ 3T20 (R\$ milhões)



Bridge EBITDA Ajustado 3T19 (R\$ milhões)

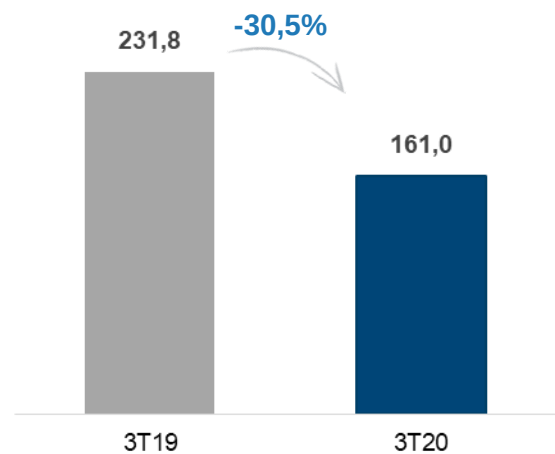


¹Exclui itens especiais: (i) 2,1M de despesas de PDD de companhias aéreas, (ii) 2,1M fechamento de lojas, (iii) 1,7M de stock option;

Redução de tráfego impactou a rentabilidade da operação

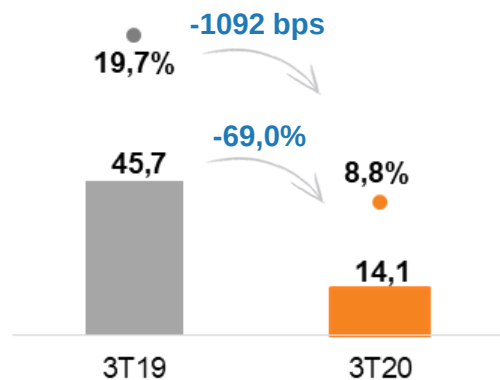
Receita Líquida

Queda minimizada pela operação de postos, delivery e adição de PH e KFC



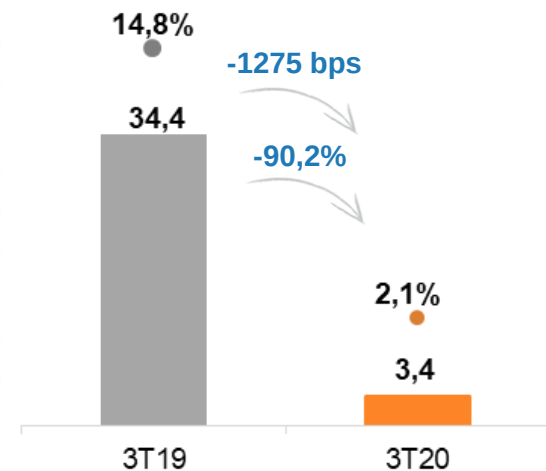
Resultado Operacional

Rentabilidade reduzida em função da queda na receita...



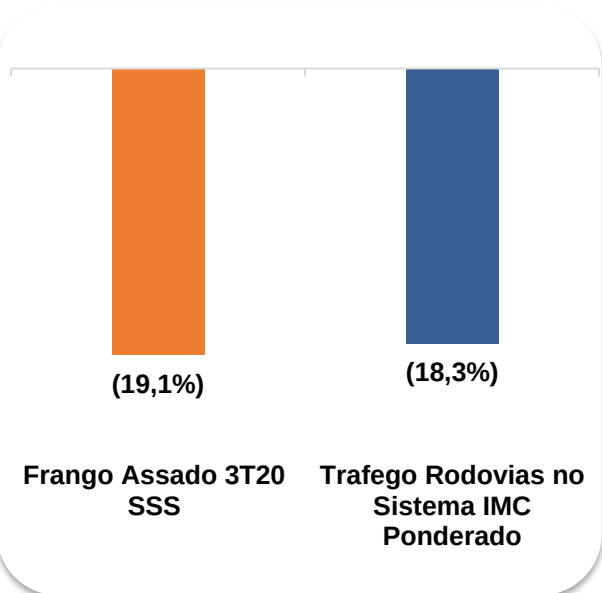
EBITDA Ajustado

...e impactando a alavancagem operacional



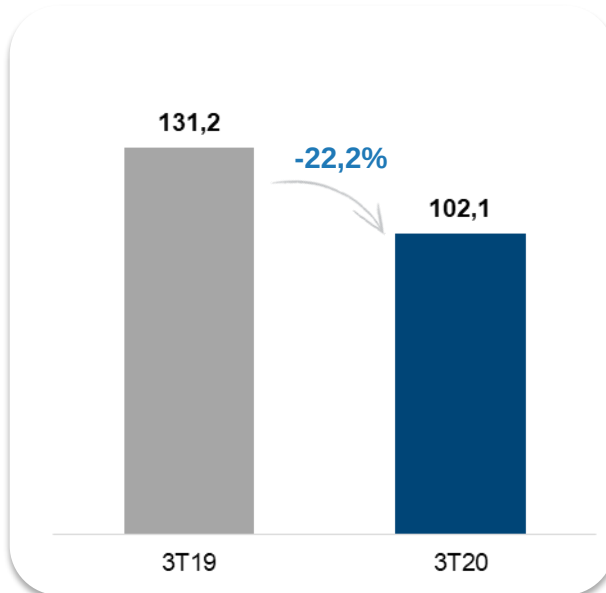
Menor fluxo nas rodovias impactando restaurantes, foco na captura do tráfego de caminhões nos postos fez com que a receita no postos já seja positiva A/A

Tráfego nas Principais Rodovias¹



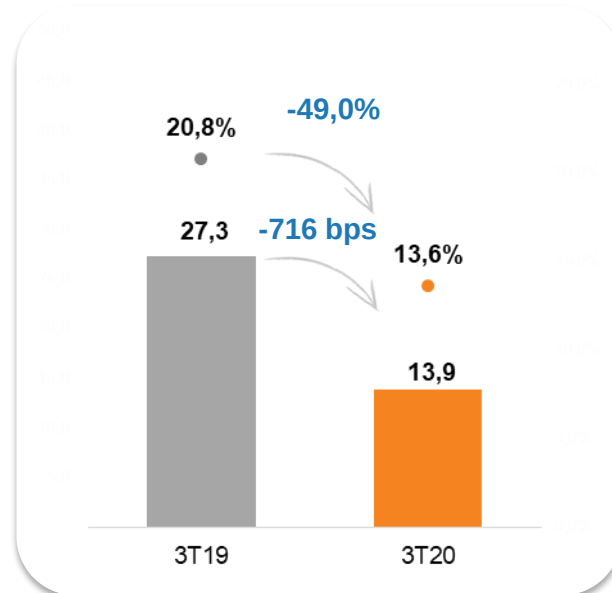
Receita Líquida

Impacto em restaurantes mitigado por aumento na venda de combustíveis



Resultado Operacional Ajustado

Redução fluxo nos restaurantes impactando resultado operacional

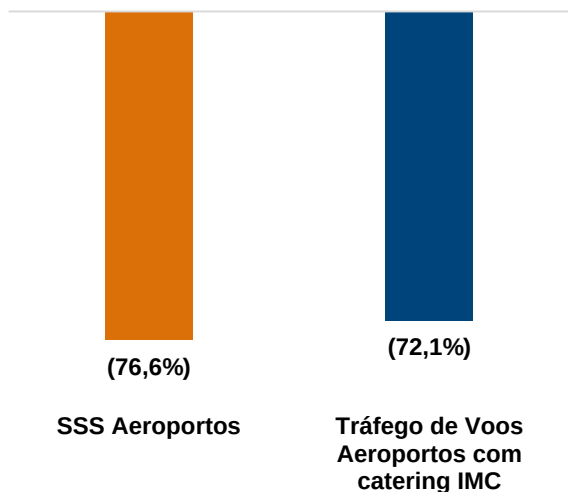


¹Informação pública de concessionárias de rodovias (Ecorodovias e CCR). Tráfego ponderado pelos restaurantes Frango Assado que representam 76% da receita de restaurantes.

Iniciativas de despesas minimizando o forte impacto na receita

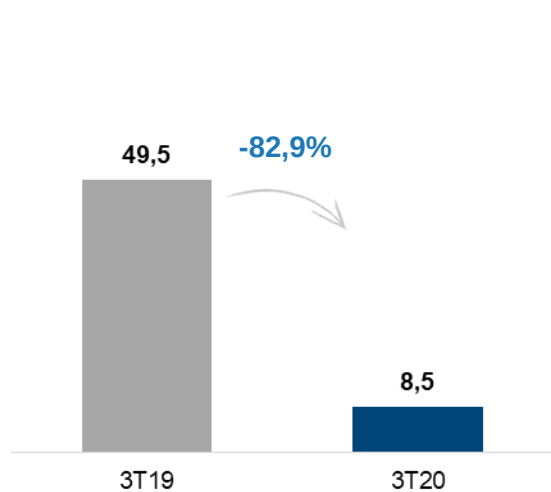
Principais Aeroportos¹

Forte queda no número de voos



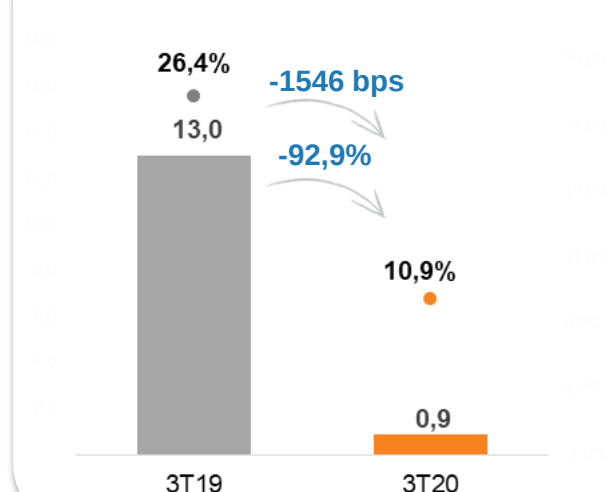
Receita Líquida

Queda de receita refletindo redução no volume de voos...



Resultado Operacional Ajustado

...iniciativas de despesa minimizando o impacto no resultado operacional

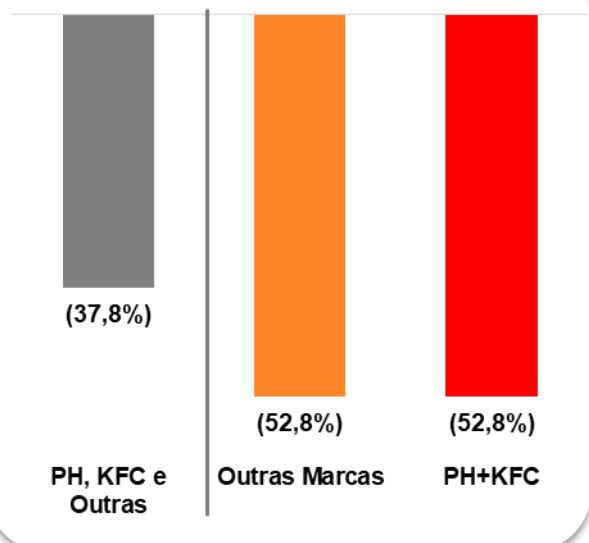


¹Dados ANAC nos aeroportos de Brasília, Congonhas, Confins, Porto Alegre e Viracopos)

Reabertura dos balcões contribuindo para uma evolução no resultado ao longo do trimestre

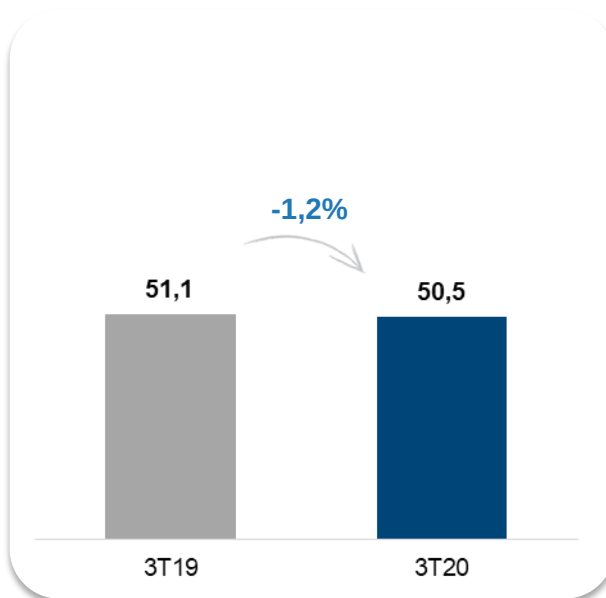
Venda Mesmas Lojas²

Fechamento temporário de shoppings mitigado pelo delivery



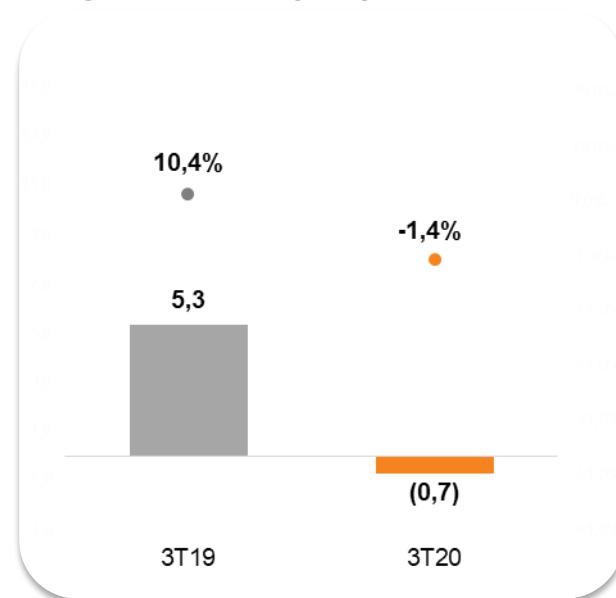
Receita Líquida³

Adição de PH e KFC em 2020 reduzindo a queda na receita



Resultado Operacional Ajustado

ainda impactado pela recuperação gradual das lojas que reabriram



¹ Outros: Viena, Olive Garden, Batata Inglesa.

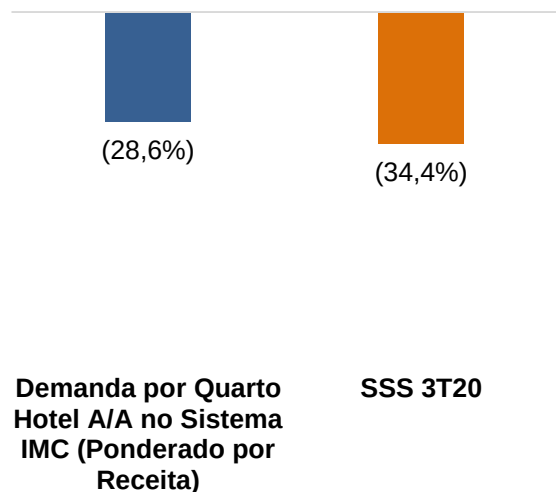
² SSS KFC + PH receita de lojas próprias mais royalties de franqueados. Não inclui as 10 lojas de Pizza Hut dentro do Frango Assado

³ Receita de Pizza Hut e KFC consolidadas, a partir de Nov/19

Paycheck Protection Program - “PPP” do governo minimizando impactos na operação

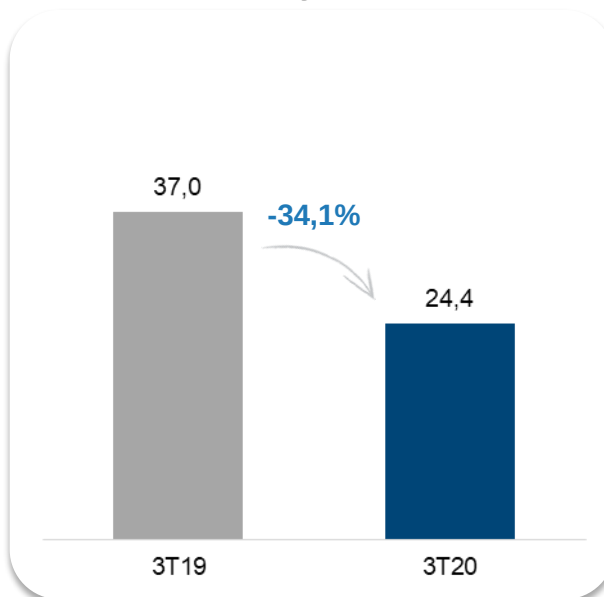
Vendas nas Mesmas Lojas¹

Redução no fluxo impactando vendas



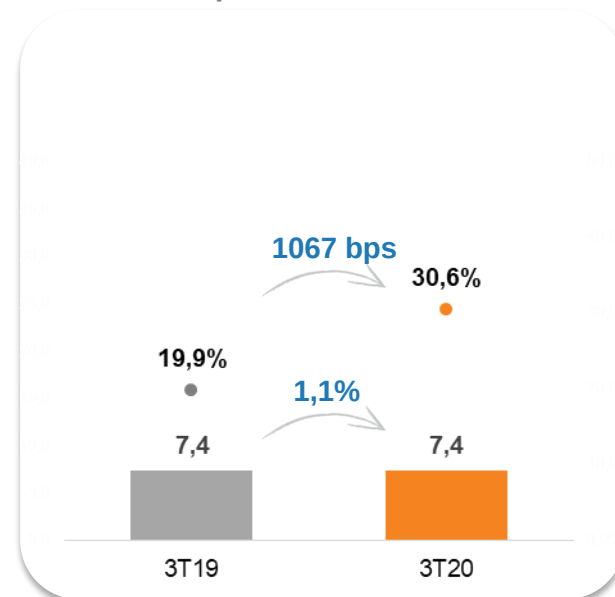
Receita Líquida¹

Reflexo do fechamento temporário de lojas



EBITDA Ajustado¹

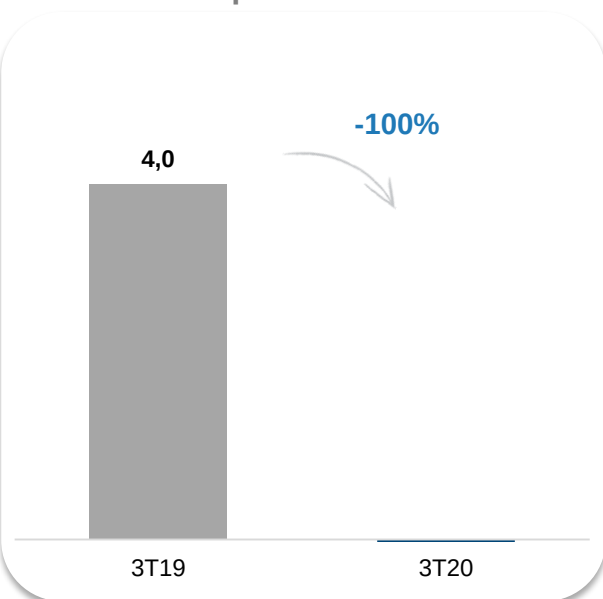
Incentivo do governo minimizando impacto em receita



Suspensão de contratos e renegociação de aluguéis minimizando fechamento de aeroportos

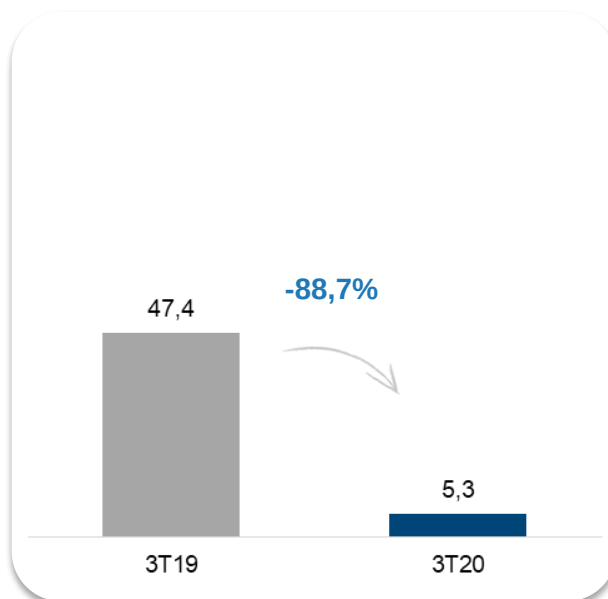
Tráfego Aeroporto Panamá¹

Aeroporto fechado durante o período...



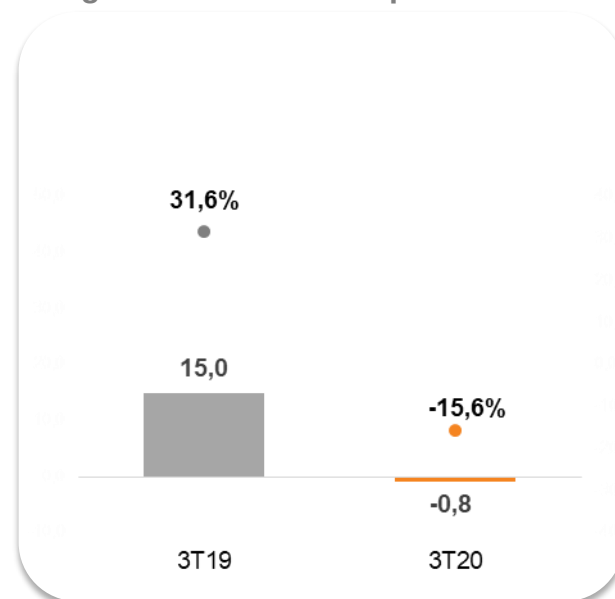
Receita Líquida²

...impactando receita



EBITDA Ajustado²

Suspensão de contratos e renegociação de aluguéis minimizando queda na receita



¹ Millhões de passageiros

² Moeda Constante

Fluxo de caixa operacional positivo apesar da pandemia

Fluxo de Caixa Operacional¹

Geração de caixa operacional de R\$1,1 milhão apesar dos desafios com a pandemia

R\$ milhões	3T20	3T19	A/A
EBITDA Ajustado	42,6	78,3	(45,7%)
Itens Especiais com efeito caixa	(4,6)	(2,1)	113,8%
(-) Despesas pré-abertura de Lojas	(0,8)	(1,3)	(39,1%)
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	(7,3)	(9,0)	(18,9%)
(-) Concessão Governamental	(25,3)	0,0	n.a.
(+/-) Capital de Giro	(0,2)	1,4	n.a.
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	4,4	67,3	(93,5%)
(-) Impostos Pagos	0,2	(0,3)	(165,2%)
(-) Capex Manutenção	(3,5)	(5,6)	(36,7%)
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	1,1	61,4	(98,2%)
Caixa Líquido Operacional/ EBITDA Ajustado	2,5%	78,4%	-75,8 p.p.

Alteração no Caixa Líquido

Oferta de ações contribuindo para a variação positiva no caixa líquido

R\$ milhões	3T20	3T19	A/A
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	1,1	61,4	(98,2%)
(-) Juros pagos sobre passivo de arrendamento ("direito de uso")	(0,4)	(1,6)	(75,7%)
(-) Juros Pagos	(1,0)	(12,0)	(91,5%)
Caixa Operacional	(0,3)	47,8	(100,7%)
(-) Capex de Expansão	(10,4)	(37,5)	(72,3%)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(2,9)	(1,5)	98,2%
(+ / -) Atividades de Financiamento	342,3	117,1	192,4%
(+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial	3,7	15,2	(75,4%)
Variação Líquida de Caixa no Período	332,3	141,1	135,5%

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

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



FEITO COM O MELHOR
FRANGO DO MUNDO



APÊNDICE

Base de Lojas A/A

(final do período)	3T20	3T19	A/A	Var. (#)
Brasil	169	128	32,0%	41
Aeroportos	19	30	-36,7%	-11
Frango Assado	25	25	0,0%	0
Pizza Hut, KFC e Outros	125	73	71,2%	52
Pizza Hut	35	0	n.a.	35
KFC	39	0	n.a.	39
Viena / Batata Inglesa / Olive Garden	51	73	-30,1%	-22
Estados Unidos	23	22	4,5%	1
Caribe	37	37	0,0%	0
Total Número de Lojas Próprias	229	187	22,5%	42
Brasil	249	0	n.a.	249
Pizza Hut, KFC e Outros	249	0	n.a.	249
Pizza Hut	194	0	n.a.	194
KFC	55	0	n.a.	55
Total Número de Franquias	249	0	n.a.	249
Total Lojas Próprias + Franquias	478	187	155,6%	291

Base de Lojas T/T

(final do período)	3T20	1T20	T/T	Var. (#)
Brasil	169	176	-4,0%	-7
Aeroportos	19	30	-36,7%	-11
Frango Assado	25	25	0,0%	0
Pizza Hut, KFC e Outros	125	121	3,3%	4
Pizza Hut	35	33	6,1%	2
KFC	39	35	11,4%	4
Viena / Batata Inglesa / Olive Garden	51	53	-3,8%	-2
Estados Unidos	23	22	4,5%	1
Caribe	37	39	-5,1%	-2
Total Número de Lojas Próprias	229	237	-3,4%	-8
Brasil	249	254	-2,0%	-5
Pizza Hut, KFC e Outros	249	254	0	-5
Pizza Hut	194	199	-2,5%	-5
KFC	55	55	0,0%	0
Total Número de Franquias	249	254	-2,0%	-5
Total Lojas Próprias + Franquias	478	491	-2,6%	-13

(em milhões de R\$)	3T20	3T19	A/A	3T20 ²	A/A ²	09M20	09M19	A/A	09M20 ²	A/A ²
Receita Líquida	298,7	424,8	-29,7%	262,7	-38,2%	815,9	1.189,1	-31,4%	748,9	-37,0%
Restaurantes e Outros	234,4	363,8	-35,6%	198,4	-45,5%	652,4	1.006,9	-35,2%	585,4	-41,9%
Postos de Combustível	64,3	61,0	5,4%	64,3	5,4%	163,5	182,2	-10,3%	163,5	-10,3%
Brasil	161,0	231,8	-30,5%	161,0	-30,5%	503,0	681,7	-26,2%	503,0	-26,2%
EUA	130,8	145,6	-10,2%	96,4	-33,8%	259,5	366,4	-29,2%	199,1	-45,7%
Caribe	6,8	47,4	-85,6%	5,3	-88,7%	53,4	141,0	-62,1%	46,8	-66,8%
Custo de Vendas e Serviços	(207,9)	(275,9)	-24,6%	(188,8)	-31,6%	(624,7)	(801,7)	-22,1%	(587,3)	-26,7%
Mão de Obra Direta	(62,0)	(102,0)	-39,2%	(53,9)	-47,2%	(201,9)	(303,3)	-33,4%	(186,0)	-38,7%
Refeição	(59,2)	(90,3)	-34,5%	(51,8)	-42,7%	(180,3)	(251,7)	-28,4%	(166,3)	-33,9%
Outros	(17,6)	(21,0)	-16,1%	(15,6)	-25,7%	(50,3)	(60,9)	-17,4%	(46,5)	-23,7%
Custos com Royalties	(4,9)	0,0	0,0%	(4,9)	0,0%	(14,1)	0,0	0,0%	(14,1)	0,0%
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,3)	(50,3)	-1,9%	(49,3)	-1,9%	(134,5)	(148,7)	-9,5%	(134,5)	-9,5%
Depreciação e Amortização	(14,9)	(12,2)	21,9%	(13,4)	9,4%	(43,7)	(37,1)	17,7%	(40,0)	7,7%
Lucro Bruto	90,8	148,9	-39,1%	73,9	-50,4%	191,2	387,4	-50,7%	161,6	-58,3%
Margem Bruta (%)	30,4%	35,1%	-4,7p.p.	28,1%	-6,9p.p.	23,4%	32,6%	-9,1p.p.	21,6%	-11p.p.
Despesas Operacionais¹	(91,5)	(107,6)	-15,0%	(84,3)	-21,7%	(287,2)	(314,5)	-8,7%	(261,8)	-16,8%
Vendas e Operacionais	(47,1)	(45,4)	3,8%	(39,8)	-12,3%	(123,3)	(129,6)	-4,9%	(107,8)	-16,8%
Aluguéis de Lojas	(0,7)	(21,2)	-96,7%	(0,9)	-95,9%	(5,2)	(57,5)	-90,9%	(7,9)	-86,2%
Depreciação e Amortização	(27,7)	(24,2)	14,3%	(24,5)	1,3%	(89,4)	(72,0)	24,2%	(81,6)	13,3%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,8)	(0,6)	23,6%	(0,6)	-5,0%	(2,2)	(1,8)	19,8%	(1,7)	-7,8%
Equivalência Patrimonial	(0,0)	2,0	-102,5%	(3,7)	-287,5%	(3,8)	9,2	-141,7%	(2,5)	-127,7%
Gerais, Administrativas e Outras	(15,2)	(18,2)	-16,4%	(14,8)	-18,7%	(63,3)	(62,8)	0,7%	(60,3)	-4,1%
Itens Especiais - Outros	(6,3)	(3,5)	78,4%	(4,6)	30,5%	(78,5)	(10,8)	627,9%	(66,5)	516,9%
Itens Especiais - Impairment	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	(327,4)	0,0	0,0%	(327,4)	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,9)	(1,3)	-34,0%	(0,8)	-43,0%	(5,2)	(1,7)	200,1%	(5,0)	183,8%
EBIT	(7,9)	36,5	na	(15,7)	na	(507,2)	60,4	-940,2%	(499,1)	-926,8%
(+) D&A	43,3	37,0	17,0%	38,4	3,8%	135,3	110,9	21,9%	123,2	11,0%
EBITDA	35,4	73,5	-51,8%	22,7	-69,1%	(371,9)	171,3	-317,1%	(375,9)	-319,4%
Margem EBITDA (%)	11,9%	17,3%	-5,4p.p.	8,6%	-8,7p.p.	(45,6%)	14,4%	-60p.p.	-50,2%	-1740,5p.p.
(+) Itens Especiais - Outros	6,3	3,5	78,4%	4,6	30,5%	78,5	10,8	627,9%	66,5	516,9%
(+) Itens Especiais - Impairment	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	327,4	0,0	0,0%	327,4	0,0%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,9	1,3	-34,0%	0,8	-43,0%	5,2	1,7	200,1%	5,0	183,8%
EBITDA Ajustado	42,6	78,3	-45,7%	28,1	-64,2%	39,2	183,8	-78,7%	23,0	-87,5%
Margem EBITDA Ajustada (%)	14,3%	18,4%	-4,2p.p.	10,7%	-7,8p.p.	4,8%	15,5%	-10,7p.p.	3,1%	-12,4p.p.

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ²Em moedas constantes frente ao mesmo período do ano anterior

(em milhões de R\$)	3T20	3T19	A/A	09M20	09M19	A/A
Receita Líquida	161,0	231,8	(30,5%)	503,0	681,7	-26,2%
Restaurantes e Outros	96,7	170,8	(43,4%)	339,5	499,5	-32,0%
Postos de Combustível	64,3	61,0	5,4%	163,5	182,2	-10,3%
Custo de Vendas e Serviços	(135,2)	(172,5)	(21,6%)	(446,5)	(521,7)	-14,4%
Mão de Obra Direta	(31,5)	(53,5)	(41,1%)	(124,3)	(168,2)	-26,1%
Refeição	(30,6)	(48,6)	(37,1%)	(113,0)	(142,2)	-20,5%
Outros	(10,1)	(12,4)	(19,1%)	(33,7)	(39,4)	-14,4%
Custos com Royalties	(4,9)	0,0	0,0%	(14,1)	0,0	0,0%
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,3)	(50,3)	(1,9%)	(134,5)	(148,7)	-9,5%
Depreciação e Amortização	(8,8)	(7,6)	15,5%	(26,9)	(23,2)	16,0%
Lucro Bruto	25,9	59,3	(56,4%)	56,4	160,0	-64,7%
Despesas Operacionais¹	(46,5)	(46,4)	0,1%	(165,4)	(149,4)	10,6%
Vendas e Operacionais	(18,8)	(13,1)	43,3%	(51,3)	(40,9)	25,5%
Aluguéis de Lojas	(1,7)	(8,2)	(78,7%)	(13,7)	(25,1)	-45,5%
Depreciação e Amortização	(15,1)	(13,9)	9,1%	(53,6)	(42,4)	26,5%
Gerais, Administrativas e Outros ²	(10,8)	(11,3)	(4,4%)	(46,7)	(41,0)	13,9%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,5)	(1,3)	(63,3%)	(4,2)	(1,4)	193,0%
EBIT	(21,1)	11,6	(281,5%)	(113,1)	9,1	-1339,0%
(+) Deprec. e Amortização	24,0	21,5	11,4%	80,5	65,6	22,8%
EBITDA	2,9	33,1	(91,2%)	(32,6)	74,7	-143,6%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,5	1,3	(63,3%)	4,2	0,4	1016,3%
EBITDA Ajustado	3,4	34,4	(90,2%)	(28,4)	75,1	-137,8%
Capex Expansão	1,9	25,6	(92,5%)	27,7	45,0	(38,4%)
Capex Manutenção	(0,2)	(0,2)	0,0%	1,6	9,3	(82,4%)
Total Capex	1,7	25,4	(93,3%)	29,4	54,3	8,0%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.³	3,6	34,6	(89,6%)	(30,0)	65,8	(0,6)

Brasil – Frango Assado

(em milhões de R\$)	3T20	3T19	A/A	09M20	09M19	A/A
Receita Líquida	102,1	131,2	-22,2%	280,0	375,0	-25,3%
Restaurantes e Outros	37,8	70,2	-46,2%	116,5	192,7	-39,6%
Postos de Combustível	64,3	61,0	5,4%	163,5	182,2	-10,3%
Custo de Vendas e Serviços	(86,3)	(100,3)	-13,9%	(256,4)	(300,5)	-14,7%
Mão de Obra Direta	(14,9)	(21,5)	-30,7%	(51,8)	(67,8)	-23,7%
Refeição	(12,9)	(20,1)	-36,1%	(42,5)	(57,7)	-26,3%
Outros	(4,8)	(4,9)	-1,9%	(13,9)	(16,0)	-13,4%
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,3)	(50,3)	-1,9%	(134,5)	(148,7)	-9,5%
Depreciação e Amortização	(4,5)	(3,5)	27,3%	(13,7)	(10,3)	33,4%
Lucro Bruto	15,7	30,9	-49,1%	23,5	74,4	-68,4%
Despesas Operacionais¹	(9,1)	(9,7)	-6,0%	(27,7)	(30,3)	-8,5%
Vendas e Operacionais	(5,6)	(4,8)	17,6%	(16,7)	(15,1)	10,7%
Aluguéis de Lojas	(0,7)	(2,4)	-69,9%	(3,2)	(7,1)	-55,7%
Depreciação e Amortização	(2,8)	(2,5)	10,9%	(7,8)	(8,0)	-2,8%
Amortização de Invest. em J.V.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0,0%
Gerais e Administrativas ²	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	(0,4)	-100,0%	(0,1)	0,5	na
EBIT	6,6	20,9	-68,2%	(4,2)	44,7	-109,4%
(+) Deprec. e Amortização	7,3	6,1	20,5%	21,5	18,3	17,6%
EBITDA	13,9	26,9	-48,3%	17,3	63,0	-72,5%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,4	-100,0%	0,1	0,5	na
Resultado Operacional Ajustado	13,9	27,3	-49,0%	17,4	63,5	-72,6%
Capex Expansão	0,5	18,6	-97,3%	13,9	22,3	-37,6%
Capex Manutenção	0,1	0,8	-91,8%	0,7	4,6	-84,5%
Total Capex	0,6	19,4	-97,1%	14,6	26,9	-45,7%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.²	13,9	26,5	82,1%	(4,9)	40,1	27,2%

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura; ²Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de R\$)	3T20	3T19	A/A	09M20	09M19	A/A
Receita Líquida	8,5	49,5	-82,9%	57,4	151,6	-62,1%
Restaurantes e Outros	8,5	49,5	-82,9%	57,4	151,6	-62,1%
Postos de Combustível						
Custo de Vendas e Serviços	(7,5)	(32,6)	-77,1%	(48,3)	(102,2)	-52,7%
Mão de Obra Direta	(3,6)	(16,4)	-77,8%	(24,7)	(50,7)	-51,3%
Refeição	(1,6)	(11,5)	-85,7%	(13,9)	(36,5)	-61,9%
Outros	(1,0)	(3,1)	-68,4%	(5,4)	(9,5)	-43,4%
Depreciação e Amortização	(1,2)	(1,6)	-24,4%	(4,3)	(5,4)	-20,8%
Lucro Bruto	1,0	16,9	-94,1%	9,1	49,4	-81,6%
Despesas Operacionais¹	(9,7)	(13,6)	-28,9%	(40,3)	(41,6)	-3,3%
Vendas e Operacionais	(2,0)	(4,0)	-49,2%	(8,4)	(12,6)	-33,0%
Aluguéis de Lojas	0,8	(1,4)	-154,2%	(1,6)	(4,9)	-67,0%
Depreciação e Amortização	(8,4)	(8,2)	2,5%	(30,2)	(24,1)	25,2%
Amortização de Invest. em J.V.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0,0%
Gerais e Administrativas ²	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	(0,8)	-100,0%	(0,0)	(0,9)	na
EBIT	(8,7)	2,4	(4,6)	(31,2)	6,9	-553,6%
(+) Deprec. e Amortização	9,6	9,8	-1,9%	34,5	29,5	16,8%
EBITDA	0,9	12,2	-92,5%	3,3	36,4	-90,8%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,8	-100,0%	0,0	0,9	na
Resultado Operacional Ajustado	0,9	13,0	-92,9%	3,3	37,3	-91,1%
Capex Expansão	0,1	2,8	-96,7%	0,9	5,6	-84,6%
Capex Manutenção	(0,4)	0,8	-147,1%	0,1	2,2	-97,5%
Total Capex	(0,3)	3,7	-108,4%	0,9	7,8	-88,2%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.²	1,3	12,2	49,6%	3,3	35,1	4,2%

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ²Capex Man. vs. Res. Op.

Brasil – Pizza Hut, KFC e Outros¹

(em milhões de R\$)	3T20	3T19	A/A	09M20	09M19	A/A
Receita Líquida	50,5	51,1	-1,2%	165,6	155,2	6,7%
Restaurantes e Outros	16,5	51,1	-67,6%	62,7	155,2	-59,6%
Pizza Hut e KFC	33,9	0,0	0,0%	102,9	0,0	0,0%
Custo de Vendas e Serviços	(41,4)	(39,6)	4,4%	(141,8)	(119,0)	19,2%
Mão de Obra Direta	(13,0)	(15,6)	-16,7%	(47,8)	(49,7)	-3,8%
Refeição	(16,1)	(17,0)	-5,5%	(56,6)	(47,9)	18,0%
Outros	(4,3)	(4,4)	-3,5%	(14,4)	(13,8)	4,5%
Custos com Royalties	(4,9)	0,0	0,0%	(14,1)	0,0	0,0%
Depreciação e Amortização	(3,1)	(2,5)	23,9%	(8,9)	(7,5)	18,4%
Lucro Bruto	9,1	11,5	-20,7%	23,8	36,2	-34,2%
Despesas Operacionais²	(16,9)	(11,8)	42,7%	(50,7)	(36,6)	38,7%
Vendas e Operacionais	(11,2)	(4,4)	156,2%	(26,2)	(13,2)	97,9%
Aluguéis de Lojas	(1,8)	(4,3)	-59,0%	(8,9)	(13,1)	-31,9%
Depreciação e Amortização	(3,9)	(3,1)	25,3%	(15,6)	(10,3)	52,4%
Amortização de Invest. em J.V.	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Outras receitas (despesas) ³	0,0	0,0	0%	0,0	0,0	0%
Gerais e Administrativas ³	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,5)	(0,1)	400,3%	(4,2)	(1,0)	307,0%
EBIT	(8,2)	(0,4)	1839,8%	(31,0)	(1,4)	
(+) Deprec. e Amortização	7,1	5,7	24,7%	24,5	17,8	38,0%
EBITDA	(1,2)	5,2	-122,3%	(6,5)	16,4	-139,8%
Pré-Aberturas de Lojas	0,5	0,1	400,3%	4,2	1,0	307,0%
Resultado Operacional Ajustado	(0,7)	5,3	-113,2%	(2,4)	17,4	-113,7%
Capex Expansão	1,3	4,2	-68,7%	13,0	17,1	-24,3%
Capex Manutenção	0,1	0,5	-80,4%	0,9	2,5	-65,3%
Total Capex	1,4	4,8	-70,0%	13,9	19,7	-29,5%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manut.³	(0,8)	4,8	-75,7%	(3,3)	14,9	51,5%

¹ Outros: Viena, Olive Garden e Batata Inglesa; ² Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ³ Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de US\$)	3T20	3T19	A/A	09M20	09M19	A/A
Receita Líquida	24,4	37,0	-34,1%	51,2	94,1	-45,5%
Restaurantes e Outros	24,4	37,0	-34,1%	51,2	94,1	-45,5%
Custo de Vendas e Serviços	(12,4)	(20,5)	-39,4%	(29,4)	(55,0)	-46,6%
Mão de Obra Direta	(5,2)	(10,2)	-49,2%	(13,0)	(28,2)	-54,1%
Refeição	(4,8)	(7,3)	-33,9%	(10,2)	(18,4)	-44,4%
Outros	(1,5)	(2,1)	-30,7%	(3,3)	(5,3)	-37,8%
Depreciação e Amortização	(1,0)	(1,0)	2,0%	(2,9)	(3,0)	-4,7%
Lucro Bruto	11,9	16,4	-27,5%	21,9	39,1	-44,1%
Despesas Operacionais¹	(6,7)	(11,3)	-40,4%	(18,7)	(30,3)	-38,3%
Vendas e Operacionais	(4,5)	(6,5)	-30,9%	(11,5)	(17,8)	-35,4%
Aluguéis de Lojas	(0,5)	(2,9)	-81,4%	0,3	(7,1)	-104,4%
Depreciação e Amortização	(1,1)	(1,1)	3,1%	(3,4)	(3,3)	4,5%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,1)	(0,2)	-8,7%	(0,4)	(0,5)	-7,7%
Equivalência Patrimonial	(0,0)	0,5	-101,8%	(0,6)	2,4	-126,5%
Gerais, Administrativas e Outras	(0,4)	(1,1)	-63,4%	(3,0)	(4,0)	-24,8%
EBIT	5,1	5,1	-0,3%	3,0	8,8	-65,8%
(+) Deprec. e Amortização	2,3	2,2	1,8%	6,7	6,8	-0,5%
EBITDA	7,4	7,3	0,3%	9,7	15,6	-37,4%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,1	0,0	431%	0,2	0,0	1026%
EBITDA Ajustado	7,4	7,4	1,1%	9,9	15,6	-36,2%
Capex Expansão	0,3	1,9	-85,0%	3,1	3,2	-4,3%
Capex Manutenção	0,7	0,6	22,1%	0,5	1,1	-50,9%
Total Capex	1,0	2,5	-61,1%	3,6	4,3	-16,2%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manutenção²	6,5	4,9	32,8%	9,2	14,5	-36,4%

¹Antes de itens especiais e despesas com pré-abertura de lojas; ²Capex Man. vs. Res. Op.

(em milhões de R\$)	3T20	3T19	A/A	3T20 ²	A/A ²	09M20	09M19	A/A	09M20 ²	A/A ²
Receita Líquida	6,8	47,4	-85,6%	5,3	-88,7%	53,4	141,0	-62,1%	46,8	-66,8%
Restaurantes e Outros	6,8	47,4	-85,6%	5,3	-88,7%	53,4	141,0	-62,1%	46,8	-66,8%
Custo de Vendas e Serviços	(5,9)	(22,4)	-73,4%	(4,7)	-79,0%	(31,1)	(66,1)	-53,0%	(27,1)	-59,0%
Mão de Obra Direta	(2,7)	(8,4)	-67,2%	(2,2)	-74,0%	(13,6)	(25,1)	-46,1%	(11,8)	-53,1%
Refeição	(2,7)	(13,0)	-79,3%	(2,1)	-83,8%	(15,5)	(38,0)	-59,1%	(13,5)	-64,3%
Outros	0,3	(0,3)	-195,3%	0,2	-178,1%	0,2	(0,7)	-123,2%	0,1	-115,3%
Depreciação e Amortização	(0,8)	(0,7)	3,2%	(0,6)	-16,8%	(2,2)	(2,2)	-1,4%	(1,9)	-15,6%
Lucro Bruto	0,9	25,0	-96,4%	0,6	-97,4%	22,3	75,0	-70,2%	19,7	-73,7%
Despesas Operacionais¹	(8,9)	(16,7)	-46,9%	(6,9)	-58,5%	(32,5)	(47,3)	-31,4%	(27,3)	-42,3%
Vendas e Operacionais	(4,2)	(6,6)	-37,0%	(3,2)	-51,5%	(14,2)	(19,4)	-26,9%	(11,9)	-38,9%
Aluguéis de Lojas	4,0	(1,5)	-361,0%	3,0	-294,0%	6,3	(4,6)	-238,3%	4,5	-197,7%
Depreciação e Amortização	(6,4)	(6,0)	7,8%	(4,9)	-18,5%	(18,5)	(16,9)	9,4%	(14,7)	-13,3%
Gerais e Administrativas	(2,3)	(2,6)	-12,6%	(1,9)	-29,7%	(6,2)	(6,5)	-4,8%	(5,3)	-18,2%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	(0,1)	(0,2)	-70,9%	(0,0)	-100,0%
EBIT	(8,0)	8,3	-196,8%	(6,3)	-176,1%	(10,2)	27,4	-137,4%	(7,6)	-127,9%
(+) Deprec. e Amortização	7,2	6,7	7,3%	5,5	-18,3%	20,6	19,1	8,1%	16,5	-13,5%
EBITDA	(0,8)	15,0	-105,6%	(0,8)	-105,6%	10,4	46,5	-77,6%	8,9	-80,9%
(+) Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,1	0,2	-70,9%	0,0	-100,0%
EBITDA Ajustado	(0,8)	15,0	-105,4%	(0,8)	-105,6%	10,5	46,7	-77,6%	8,9	-81,0%
Capex Expansão	0,0	0,4	-100,0%	0,0	-100,0%	2,2	0,6	253,1%	1,9	209,5%
Capex Manutenção	0,1	1,2	-89,6%	0,1	-91,9%	1,6	3,0	-46,2%	1,4	-52,8%
Total Capex	0,1	1,6	-92,0%	0,1	-93,8%	3,8	3,7	4,8%	3,4	-8,1%
Res. Operacional Ajustado - Capex Manutenção³	(0,9)	13,7	-106,8%	(0,9)	-106,8%	8,8	43,7	-79,8%	7,5	-82,9%