



RESULTADOS 2T19



**Sandwich
Road Star**

Destaques Financeiros – 2T19

✓ Comentários do resultado desconsiderando o IFRS 16

✓ EBITDA Ajustado Consolidado: +7% A/A

- ✓ **Brasil:** Segmento de rodovias com performance positiva de vendas nas mesmas lojas (+10,7%)
- ✓ **EUA:** Melhora do resultado operacional + variação cambial
- ✓ **Caribe:** Manutenção de margens elevadas + variação cambial

Vendas Mesmas Lojas



Total: +5,0%

Brasil: +3,9% EUA: +8,1% Caribe: +0,2%

Receita Líquida



R\$ 402M
+1,3% vs. 2T18

EBITDA Ajustado



R\$ 38M
+6,7% A/A

Margem EBITDA Ajustada



9,3%
+0,5 p.p. A/A

Lucro Líquido



R\$ 3,5M
de R\$ 2,6M no 2T18

Fluxo de Caixa¹



R\$ 20M
de R\$ 13M no 2T18

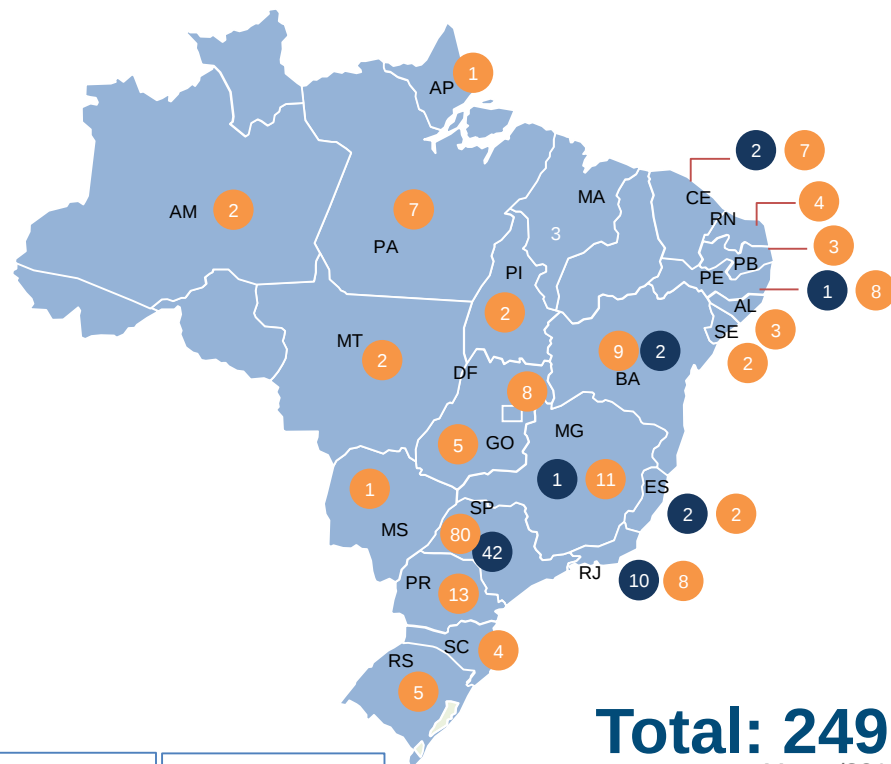
¹ Fluxo de caixa operacional após Capex de manutenção

A MultiQSR é a Master Franqueadora do Pizza Hut e KFC no Brasil

Destaques da Companhia

- A MultiQSR é uma rede de restaurantes (próprias e franquias) operando sob duas marcas: Pizza Hut e KFC, com direitos exclusivos para gerenciar e implementar a Pizza Hut e o KFC no Brasil
- A companhia foi adquirida em Julho/2018 pela Sforza Holding, *Family Office* comandada pelo Carlos Wizard Martins.
- A Pizza Hut e o KFC estão entre as líderes de mercado em seus segmentos

Localização



Combinação de Negócios*

Base Lojas	Pizza Hut	KFC	MultiQSR ¹	IMC ²	Combinado*
Própria	11	20	31	195	226
Franquia	176	42	218		218
Total	187	62	249	195	444

¹Base de lojas em Março/2019 ²Base de lojas em junho/19 *Se o acordo for aprovado

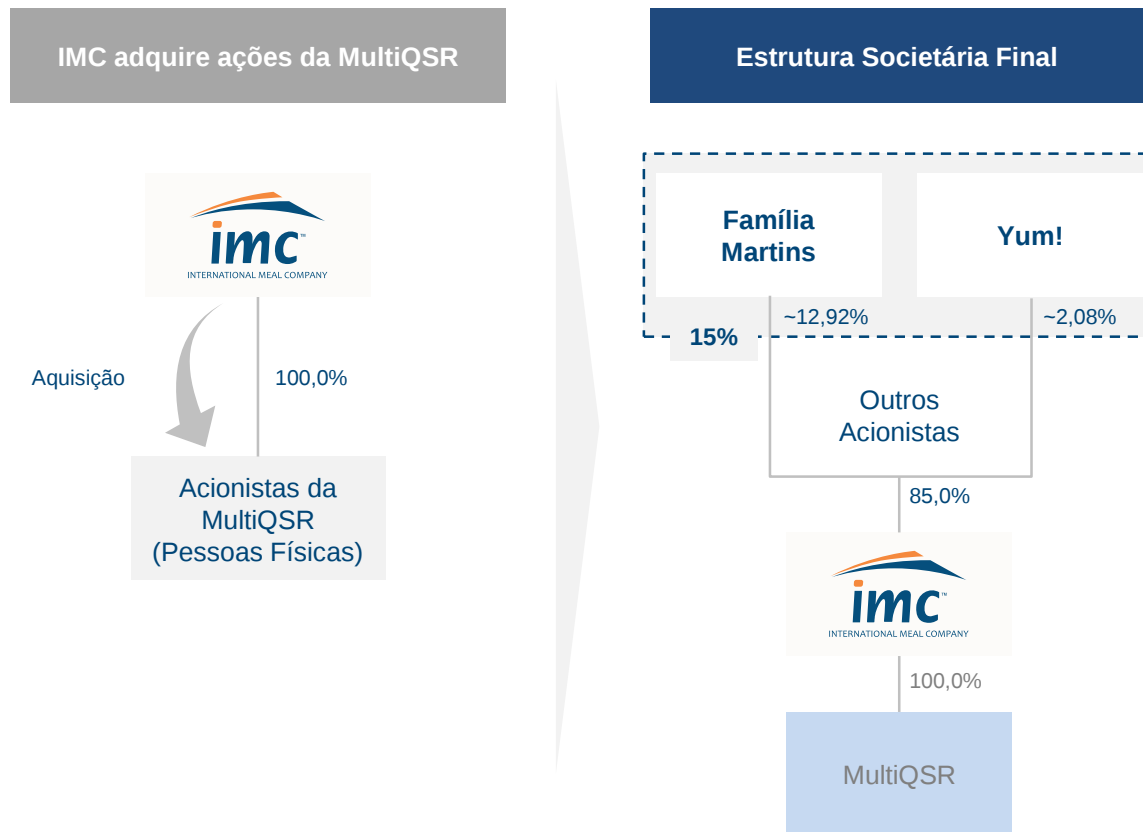
R\$ milhões	Receita Bruta 2018	Vendas Sistema
MultiQSR	136	636
IMC	1.683	1.683
Combinado*	1.819	2.319

*Se acordo for aprovado

 Próprias: 20 Franquias: 42 Total: 62	 Próprias: 11 Franquias: 176 Total: 187
--	---

Total: 249
Março/2019

A Família Martins (~12,92%) e a Yum! (~2,08%) terão 15% das ações da IMC com a incorporação das ações da MultiQSR (emissão de 29.387.930 ações).



Mercado

Mercado de *Fast Food* no Brasil é Relevante e Atraente

Crescimento de dois dígitos nos últimos 5 anos

Mercado vasto disponível de pizza e frango no Brasil

Pizza Hut é uma das maiores cadeias de pizzaria, com participação no mercado de apenas 0,5%

Frango é a proteína mais consumida pelos brasileiros

Companhia

Rentável, Expansível e Plataforma com Marcas Icônicas

Marcas que, juntas, possuem mais de 41.000 lojas ao redor do mundo

Variedade de formatos de lojas (delivery / retirada na loja, praça de alimentação e restaurantes)

Modelo de Negócio que Proporciona Geração de Caixa com Retorno Atraente

Modelo de franquia com investimentos feitos pelos franqueados proporciona expansão com retornos altos

Acordo

Sinergias com a IMC

Negociação com fornecedores

Conversão de lojas que não possuem bom desempenho

Avaliação sobre o potencial de lojas Pizza Hut dentro dos restaurantes do Frango Assado

Know-How do Modelo de Franquia para Operações da IMC

Família Martins com histórico forte em negócio de franquias (também é uma oportunidade para marcas da IMC)

Governança Reforçada

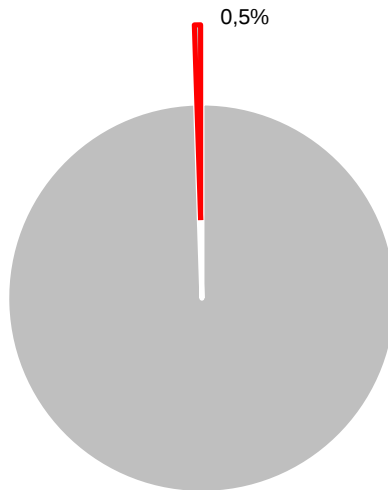
Dois acionistas relevantes (Família Martins e YUM!)

Adição de membros no conselho de administração com vasto conhecimento na indústria de franquias e alimentos

Mercado pizza e frango no Brasil é grande

Pizza no Brasil: Aproximadamente 36.000 restaurantes

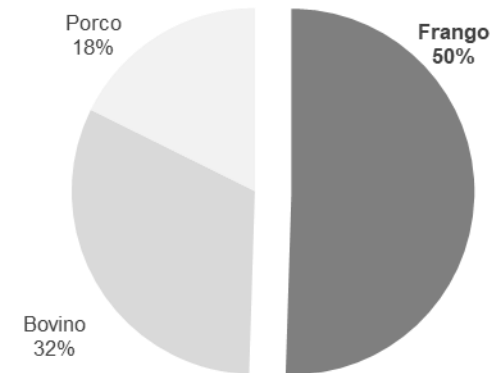
Pizza Hut, um dos líderes do mercado, com apenas 0,5% de participação no mercado



Fonte: Statista e IMC

Frango no Brasil: Proteína mais consumida *per capita* porém sem um *player* principal no mercado.
(kg/per capita em 2017)

KFC, a maior cadeia de restaurantes, possui 62 lojas



Fonte: Associação Brasileira de Proteína Animal e IMC

Pizza Hut e KFC: Reestruturação de Operações nos Shoppings

Melhorias na rentabilidade das operações em shoppings

1T19

94 Lojas em shoppings

17 Batata Inglesa

15 Operações em Hospitais

4 Olive Garden

58 VIENA

36 Restaurantes

22 Quiosques/Cafés

Margem de
contribuição
negativas

14 Fechamentos

8 Viena Express

4 Viena Quiosques/Café

2 Batata Inglesa

Quiosques/Cafés
integrados a
restaurantes existentes

2 Operações em
Hospitais

3 Viena Café

2T19

75 Lojas em shoppings

15 Batata Inglesa

13 Operações em Hospitais

4 Olive Garden

43 VIENA

28 Restaurantes

15 Quiosques/Cafés

Após Aprovação do
acordo

~20 conversão de
restaurantes em



Avaliação de Lojas Pizza Hut nos nossos Restaurantes do Frango Assado



Inclui espaço de pizzas dentro dos restaurantes Frango Assado



Adicionar logo da Pizza Hut em cartaz dos restaurantes e *outdoors* nas rodovias



Sinergias de suprimentos relevantes

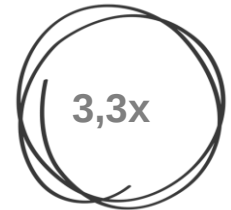
Combinados vs. IMC



Frango

IMC: 1,1 Toneladas

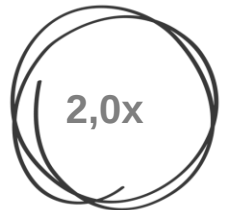
MultiQSR: 2,5 Toneladas



Farinha

IMC: 1,6 Toneladas

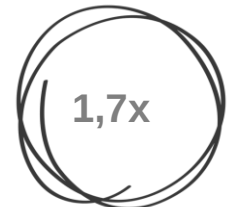
MultiQSR: 1,6 Toneladas



**Transações com
Cartão de Crédito**

IMC: R\$600mm

MultiQSR: R\$400mm



**Equipamentos
e Outros**

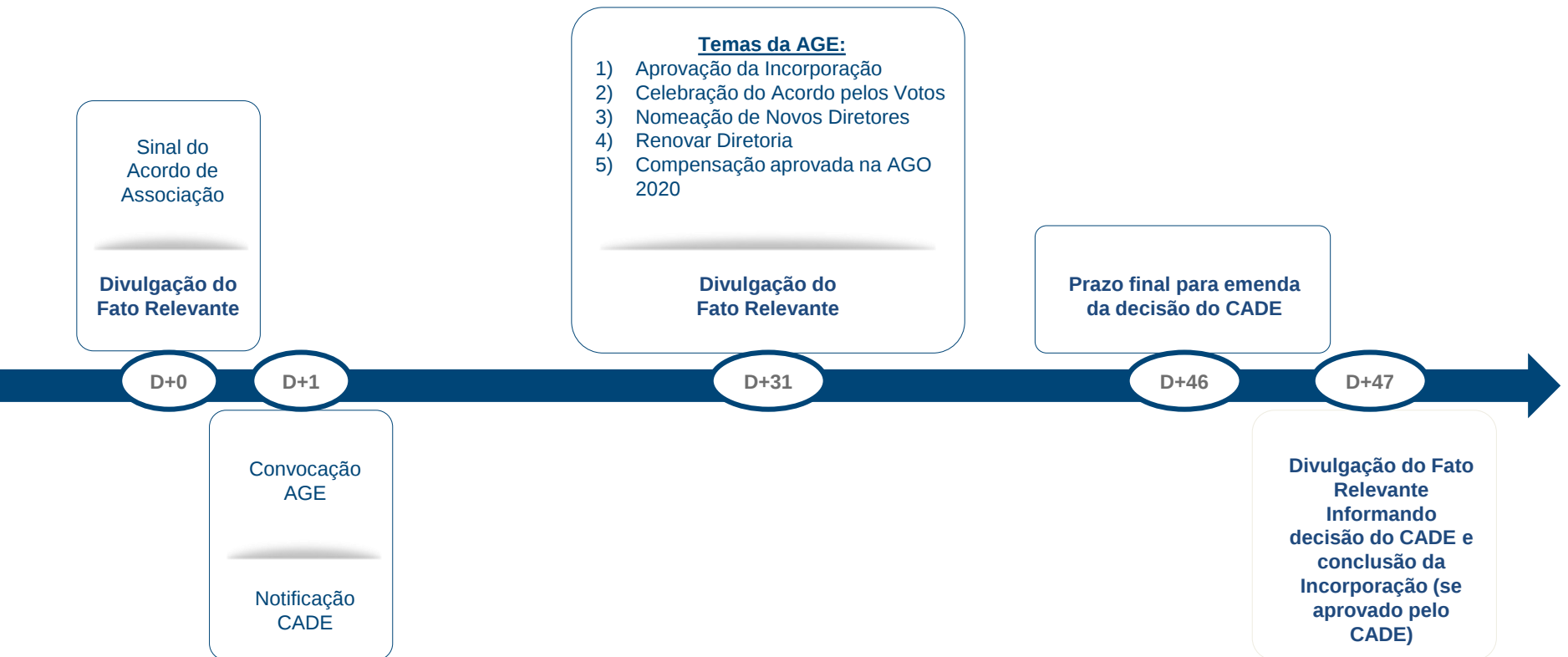
Potencial para redução no Capex
Otimização de despesas gerais e
administrativas

Adição de membros ao conselho com histórico relevante no mercado de alimentação e franquias

Membros do Conselho (Proposto)	Experiência Prévia
Flávio Benício Jansen Presidente	 
Lincoln Martins Membro	   
Charles Martins Membro	   
Marcel Fleischmann Membro Independente	 
José Agote Membro	   
Rodrigo Furtado Membro Independente	Acionista (Investidor) 
Joseph Call Membro	  

Cronograma do Acordo

A transação deve terminar em Outubro



- As datas do cronograma são conjeturais e sujeitas à alteração devido à implementação de certas condições legais ou regulatórias, termos e procedimentos.
- A transação deve ser submetida ao CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para aprovação, que pode alterar os termos estabelecidos neste calendário.



Expansão Frango Assado

Expansão *brownfield* na
região sudeste

- Conversas ativas
- NDAs assinados



Expansão US

Expansão em cidades
turísticas e em localizações
icônicas

- 12 novos locais (2019-2021)
- 1 já aberto



Expansão Pizza Hut e KFC

Expandir base de restaurantes
das duas marcas

- Pendente de aprovação do acordo
- Expansão através de franquias e lojas próprias



Cozinha Central

Unificação e automação da
nossa cozinha central com
foco na melhora de
margem no Brasil

- Construção iniciada em Maio
- Lojas sendo adaptadas para trabalhar com a Cozinha Central
- Cozinha pronta no 4T19



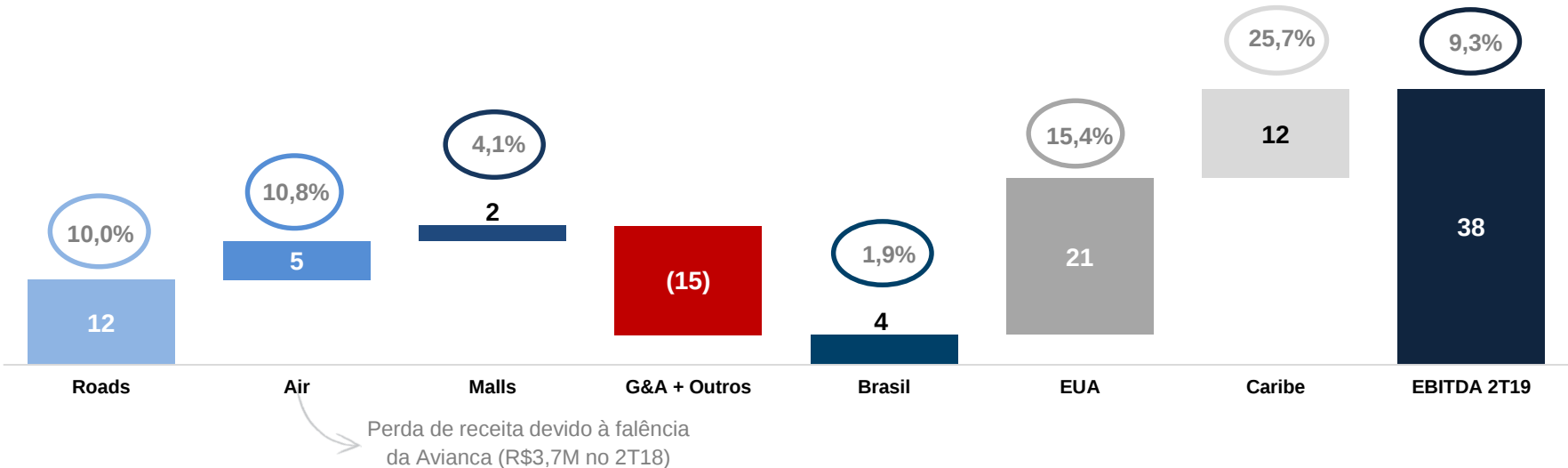
Simplificação IMC

Reduzir complexidade do
negócio

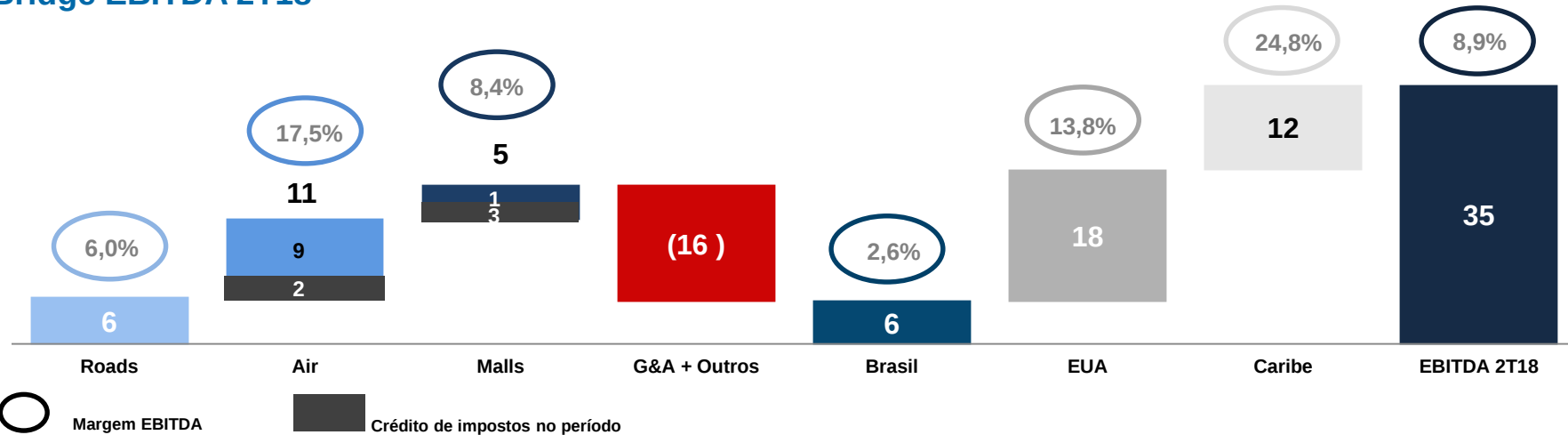
- Venda das operações no México, Porto Rico e República Dominicana ✓
- Encerramento das marcas Wraps, Go-fresh, Carls Jr, Red Lobster e Eat&Co no Brasil ✓
- Conversão de lojas do Viena ou venda do ponto para focar em Aeroportos e Hospitais
- Avaliar venda de outras marcas

Bridge EBITDA 2T19 vs. 2T18: +6,7% A/A

Bridge EBITDA 2T19



Bridge EBITDA 2T18



Vendas nas Mesmas Lojas (SSS) – 2T19

Brasil



+3,9%

Rodovias: +10,7%
Aeroportos: -8,8%
Shoppings: 0,0%

EUA



+8,1%

(BRL)

+0,1%

(Moeda Constante)

Caribe



+0,2%

(BRL)

-1,5%

(Moeda Constante)

Total



+5,0%

(BRL)

+1,8%

(Moeda Constante)

Resultados Consolidados: EBITDA R\$38M

Vendas nas Mesmas Lojas

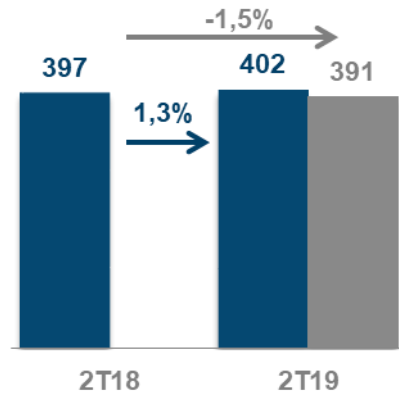


+5,0%
(BRL)

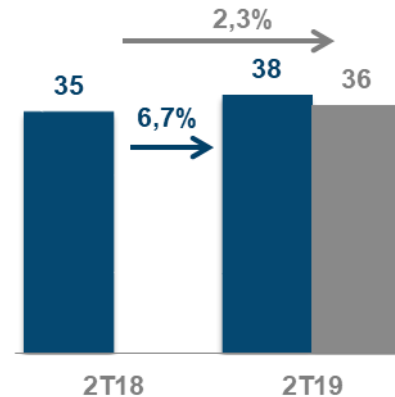
+1,8%
(Moeda Constante)

■ Moeda Constante
■ BRL

Receita Líquida



EBITDA



2T18
8,9%
Margem EBITDA

2T19
9,3%
Margem EBITDA

2T19
9,2%
Margem EBITDA

Vendas nas mesmas lojas: +1,8% A/A em moeda constante no 2T19

- ◆ Brasil: aumento de 3,9% → Rodovias (+10,7%), Aeroportos (-8,8%) e Shoppings (0,0%)
- ◆ EUA: aumento de 0,1% em moeda constante
- ◆ Caribe: queda de 1,5% em moeda constante

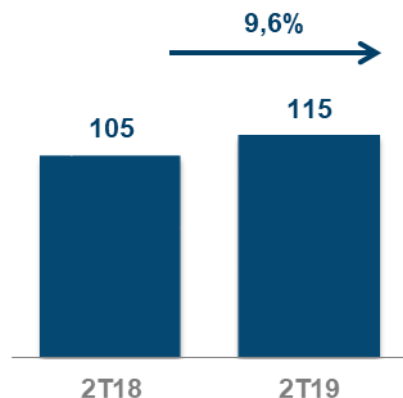
Receita líquida no 2T19

- ◆ Aumento de 1,3% vs. 2T18 → vendas nas mesmas lojas compensadas pelo impacto negativo do fechamento líquido de restaurantes e perda de receita devido à recuperação judicial da Avianca (R\$3,7M no 2T18)
- ◆ Receita do 2T18 teve impacto positivo com créditos fiscais: R\$6M no Brasil (R\$2M em Aeroportos + R\$3M em Shoppings)

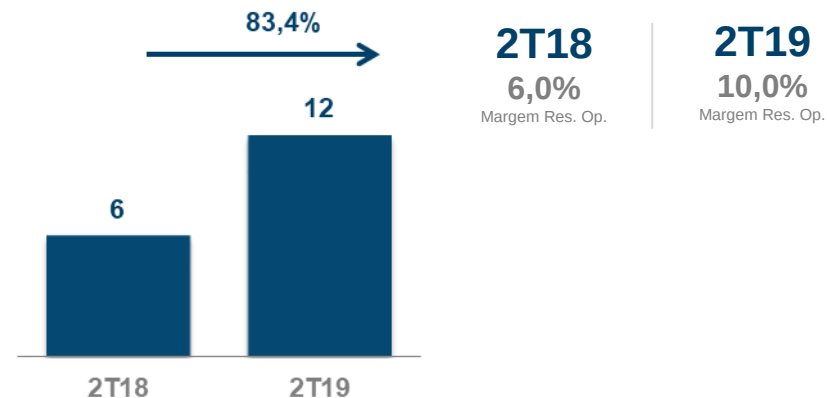
EBITDA Aj.: +7% no 2T19 | +0,5 p.p. em margens

- ◆ Brasil: -R\$1,7M → Rodovias (+R\$5,2M), Aeroportos (-R\$5,4M), Shoppings (-R\$2,5M), Administrativas e Gerais + Outros (-R\$0,1M)
- ◆ EUA: +R\$3,4M
- ◆ Caribe: +R\$0,3M

Receita Líquida



Resultado Operacional



Vendas nas Mesmas Lojas

+10,7%

Vendas nas mesmas lojas (2T19):

- ◆ +10,7%
 - ◆ +11,5% em restaurantes
 - ◆ +10,1% em postos de combustível

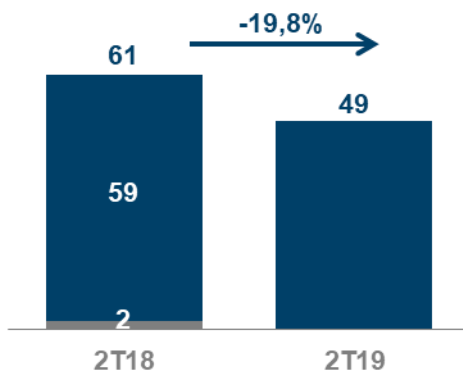
Receita líquida (2T19):

- ◆ Aumento de 10% → desempenho SSS positivo em Postos de Combustível e Restaurantes devido à melhora do *mix* de produtos e ao impacto da Copa do Mundo e greve dos caminhoneiros no 2T18

Resultado operacional (2T19): +R\$5,2M (+83%) | Margem de 10% (+4,0 p.p.)

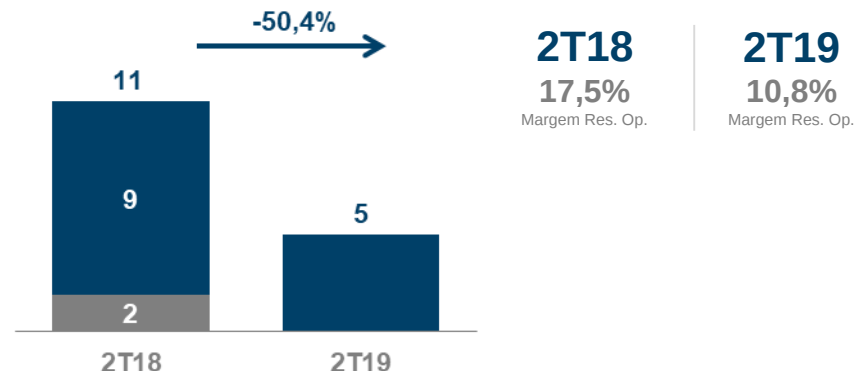
- ◆ Resultado melhor de restaurantes e postos de combustível na comparação anual → além do *mix* de produtos, o 2T18 foi negativamente impactado pela Copa do Mundo e a greve dos caminhoneiros. Os postos de combustível especificamente tiveram um aumento antes do primeiro dia da greve, tráfego reduzido durante o evento (pois ninguém viajou) e foi fortemente retomado após término do evento
- ◆ Aumento dos gastos com alugueis vs 2T18 → aluguel mínimo pago no ano passado devido ao impacto da greve dos caminhoneiros e a Copa do Mundo nas vendas

Receita Líquida



Crédito de impostos no período

Resultado Operacional



2T18
17,5%
Margem Res. Op.

2T19
10,8%
Margem Res. Op.

Vendas nas mesmas lojas (2T19):

- ◆ -8,8%: desempenho negativo devido à falência da Avianca (R\$3,7M no 2T18)

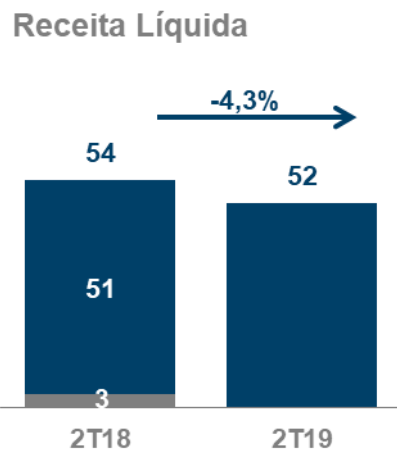
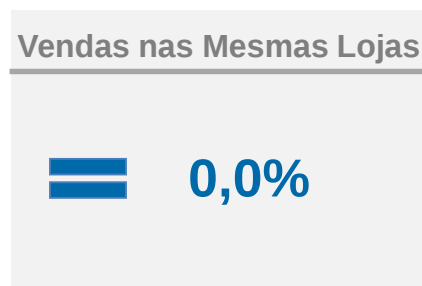
Receita líquida (2T19):

- ◆ Queda de 19,8% → SSS negativo + redução líquida de 14 lojas + impacto positivo de recuperação de créditos tributários no valor de R\$2M no 2T18
- ◆ Perda de receita devido à recuperação judicial da Avianca (R\$3,7M no 2T18)

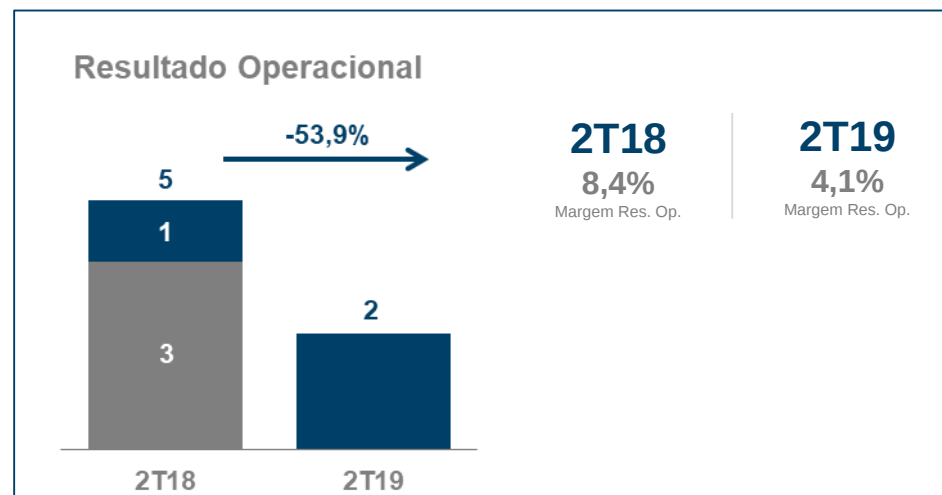
Resultado operacional (2T19): -R\$5,4M (-50%) | Margem de 10,8% (-6,70 p.p.)

- ◆ Diluição menor de despesas com mão de obra (-2,80 p.p.)

Brasil – Shoppings: EBITDA R\$2M



Crédito de impostos no período



Vendas nas mesmas lojas (2T19):

- ◆ 0,0% devido ao fechamento de lojas (margem de contribuição negativa) no início de Junho

Receita líquida (2T19):

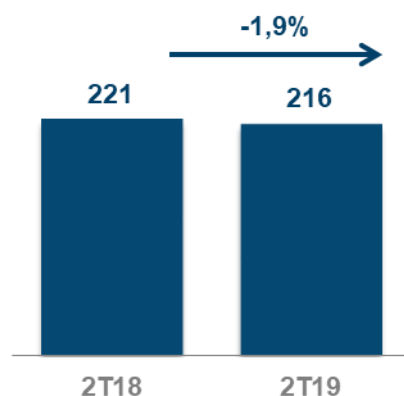
- ◆ Queda de 4,3% → Vendas mesmas lojas + lojas em reforma (Hospital Albert Einstein) + R\$3,4M em créditos fiscais que impactaram positivamente os resultados do 2T18

Resultado operacional (2T19): R\$2M (-54%) | Margem de 4,1% (-4,40 p.p.)

Pressão na Margem Bruta (5,80 p.p.) devido ao desempenho menor da receita

- ◆ Custo de Pessoal: Aumento de 2,80 p.p.
- ◆ Custo de Alimentos: Aumento de 1,60 p.p.

Receita Líquida



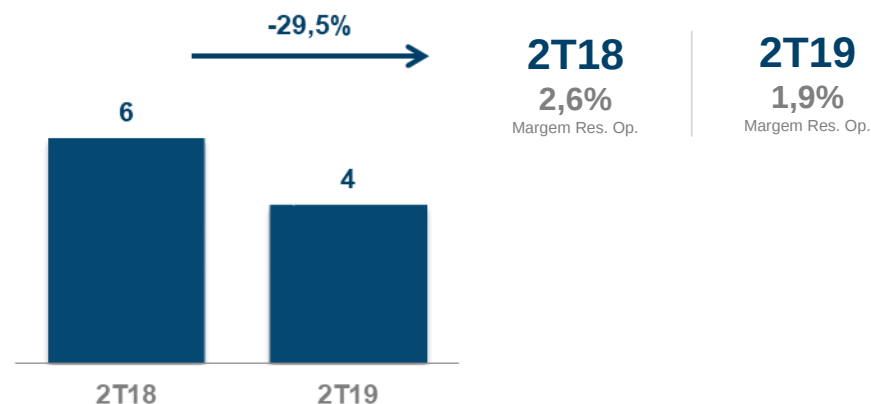
Vendas nas Mesmas Lojas



+3,9%

Rodovias: +10,7%
Aeroportos: -8,1%
Shoppings: 0,0%

Resultado Operacional



Vendas nas mesmas lojas (2T19):

Brasil: +3,9% → Rodovias (+10,7%), Aeroportos (-8,8%) e Shoppings (0,0%)

Receita líquida (2Q19):

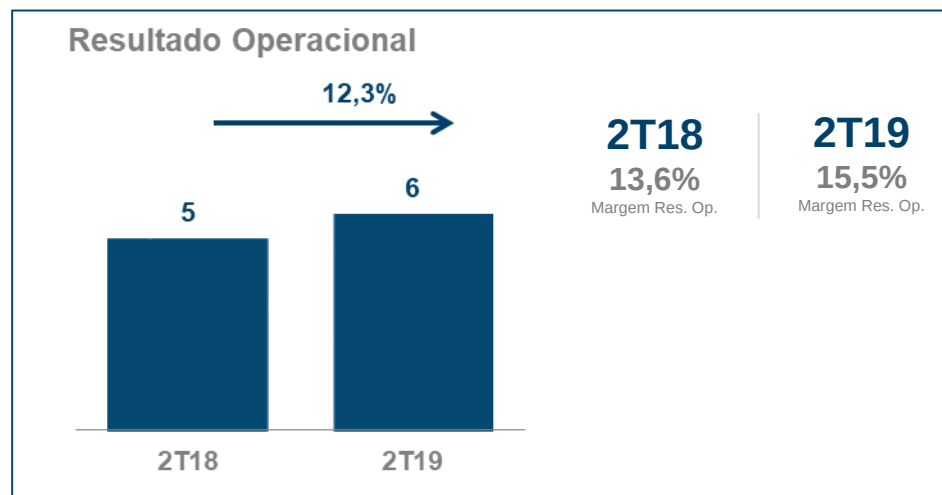
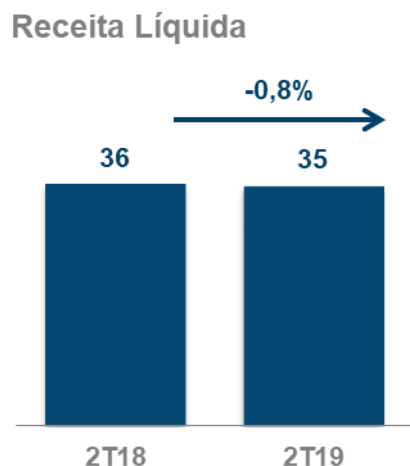
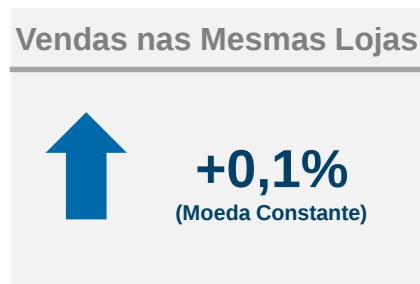
Queda de 1,9% → SSS positivo em Rodovias, compensado por:

- ◆ Fechamento líquido de lojas em Aeroportos (14 lojas);
- ◆ Desempenho de receita negativo em Aeroportos devido à falência da Avianca (R\$3,7 milhões);
- ◆ Impacto positivo da recuperação de créditos fiscais no 2T18 (R\$6M = R\$2M Aeroportos + R\$3M Shoppings)

Resultado operacional (2T19): R\$4M (-30% A/A) | Margem de 1,9%

Brasil: R\$4M → Resultado das Operações: -R\$1,7M A/A

- ◆ Rodovias: +R\$5,2M: devido ao SSS positivo devido ao mix de produtos e greve dos caminhoneiros no 2T18
- ◆ Aeroportos: -R\$5,4M: SSS negativo e falência da Avianca
- ◆ Shoppings: -R\$2,5M: SSS estável → desalavancagem de custos e despesas



Vendas nas mesmas lojas (2T19):

- ◆ +0,1% → Resultado positivo em Alimentos & Bebidas (+1,2%) foi compensado pela redução de 9,0% com mercadorias (tendência do setor).

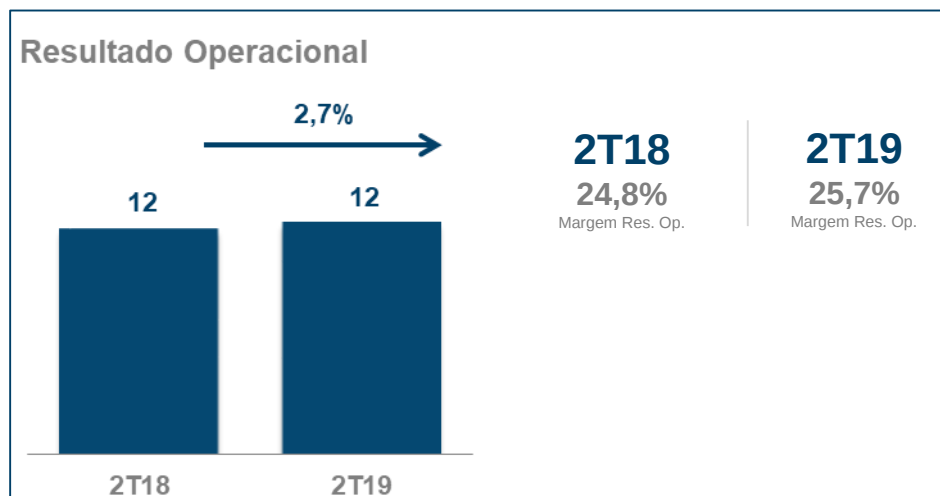
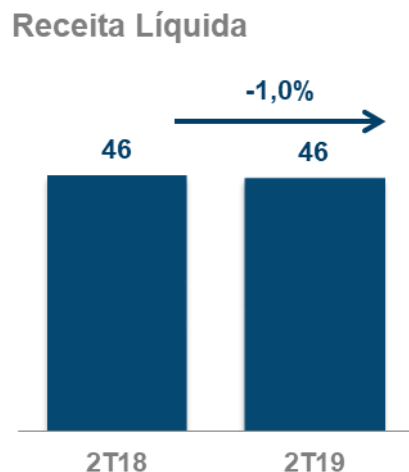
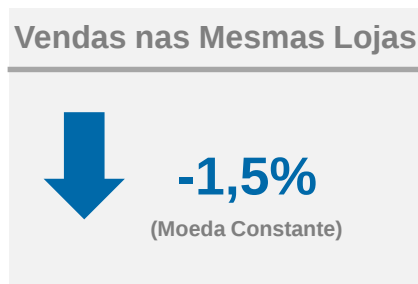
Receita Líquida (2T19):

- ◆ Queda de 0,8% → Fechamento de loja em Mohegan Sun, Uncasville, CT.

Resultado operacional (2T19): +US\$1,4M | Margem de 15,5%

Engenharia de menu impactou o resultado positivamente, sendo parcialmente compensado por:

- ◆ Custos de Pessoal (+0,7 p.p.)
- ◆ Aluguel (+0,7 p.p.)



Vendas nas Mesmas Lojas (2T19):

- ◆ -1,5% em moeda constante: pressão no Aeroporto do Panamá em função das reformas, apesar da boa performance na Colômbia

Receita Líquida (2T19):

- ◆ Queda de 1,0% → pior desempenho SSS no Panamá, parcialmente compensado pelo desempenho positivo na Colômbia

Resultado Operacional (2T19): +R\$0,3M (+3%) | Margem de 25,7% (+0,9 p.p.)

Menor despesas gerais e administrativas (+1,2 p.p.), compensada por:

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

Destaques do Fluxo de Caixa

- ◆ Caixa impactado pela menor necessidade de capital de giro no 2T19 vs. ano passado com a conversão para caixa de créditos fiscais e menor desembolso com contingências.
- ◆ Maior necessidade de Capex principalmente devido à construção da Cozinha Central, melhorias e reformas nas nossas operações em Rodovias no Brasil e nos EUA.

Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)	2T19	2T18	Var. (%)	6M19	6M18	Var. (%)
EBITDA Ajustado	37,6	35,2	6,7%	61,0	56,3	8,3%
Itens Especiais	(5,2)	(2,9)		(7,2)	(5,4)	
(+/-) Capital de Giro e outros itens não caixa	(4,4)	(14,9)		(22,0)	(25,7)	
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	28,0	17,4	60,7%	31,7	25,2	26,0%
(-) Impostos Pagos	(0,2)	(0,8)		(4,7)	(2,4)	
(-) Capex Manutenção	(8,2)	(3,7)		(11,0)	(6,7)	
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	19,6	12,9	51,9%	16,0	16,1	-0,7%
Caixa Líquido Operacional/EBITDA Ajustado	52,2%	36,7%	15,5 p.p.	26,2%	28,6%	-2,4 p.p.

- ◆ Atividades de financiamento reduzidas em função de pagamento de R\$17M no ano passado
- ◆ Menor impacto de variação cambial em caixa e equivalentes

Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)	2T19	2T18	6M19	6M18
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	19,6	12,9	16,0	16,1
(-) Juros Pagos	(4,7)	(3,0)	(9,8)	(5,1)
(-) Capex de Expansão	(13,3)	(17,9)	(27,5)	(33,6)
(+ / -) Atividades de Financiamento	(8,2)	(17,4)	(26,2)	(24,6)
(+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial	2,3	13,6	8,1	18,6
Variação Líquida de Caixa no Período	(5,9)	(13,3)	(42,5)	(32,2)



Expansão Frango Assado

Expansão *brownfield* na
região sudeste

- Conversas ativas
- NDAs assinados



Expansão US

Expansão em cidades
turísticas e em localizações
icônicas

- 12 novos locais (2019-2021)
- 1 já aberto



Expansão Pizza Hut e KFC

Expandir base de restaurantes
das duas marcas

- Pendente de aprovação do acordo
- Expansão através de franquias e lojas próprias



Cozinha Central

Unificação e automação da
nossa cozinha central com
foco na melhora de
margem no Brasil

- Construção iniciada em Maio
- Lojas sendo adaptadas para trabalhar com a Cozinha Central
- Cozinha pronta no 4T19



Simplificação IMC

Reduzir complexidade do
negócio

- Venda das operações no México, Porto Rico e República Dominicana ✓
- Encerramento das marcas Wraps, Go-fresh, Carls Jr, Red Lobster e Eat&Co no Brasil ✓
- Conversão de lojas do Viena ou venda do ponto para focar em Aeroportos e Hospitais
- Avaliar venda de outras marcas

Diretor-Presidente

Newton Maia Alves

Diretora Administrativa e Financeira

Maristela Nascimento

Diretor de Relações com Investidores

Luis Felipe Bresaola

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

APÊNDICE



- Redução de 27 lojas vs. 2T18, das quais:
 - Brasil: redução de 14 lojas em Aeroportos e 14 em Shoppings
 - Caribe: 1 abertura
- Processo rigoroso de análise para a abertura de novas lojas com o intuito de garantir o crescimento sustentável

(final do período)	2T19	2T18	AA	
			Var. (%)	Var. (#)
Brasil	129	157	-17,8%	-28
<i>Aeroportos</i>	<i>29</i>	<i>43</i>	<i>-32,6%</i>	<i>-14</i>
<i>Rodovias</i>	<i>25</i>	<i>25</i>	<i>0,0%</i>	<i>0</i>
<i>Shopping Malls</i>	<i>75</i>	<i>89</i>	<i>-15,7%</i>	<i>-14</i>
Estados Unidos	22	22	0,0%	0
Caribe	44	43	2,3%	1
Total Número de Lojas	195	222	-12,2%	-27

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

Visão Geral da IMC – Resumo

Visão Geral da Estratégia por Marcas

Investir e Crescer



Bom desempenho,
com oportunidades de expansão



Pendente de Aprovação do Acordo

Manter



Operação nos Aeroportos

Bom desempenho,
porém sem oportunidades de
expansão

Sem impacto relevante



Oportunidades de expansão limitadas

Monitor performance

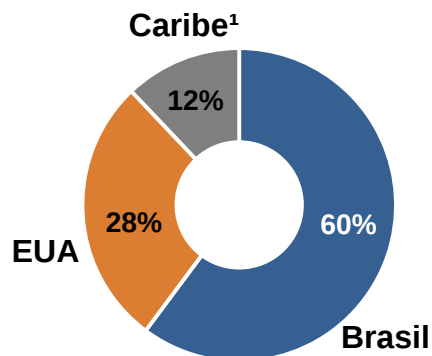


Negócio bom com desempenho
abaixo do potencial, e com
oportunidades de expansão

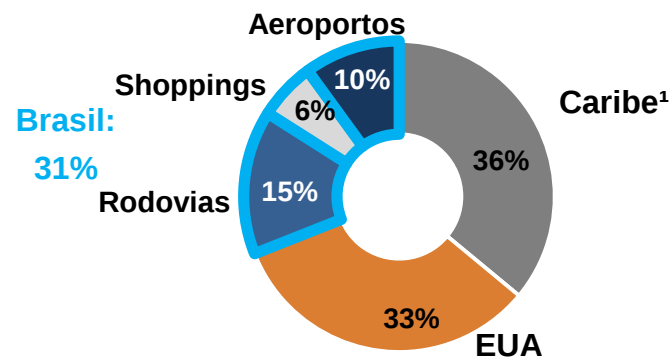
Conversão potencial de lojas para
outras marcas

Foco da IMC

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
Ícônica *

Turismo*



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
Miami	Bayside



Cidade	Ponto	Cidade	Ponto
Jacksonville	Jacksonville Beach	Detroit	Centro
Boston	Faneuil Hall	New Orleans	Bourbon Street
Atlanta	Centennial Park	Palm Springs	Hot Springs
Las Vegas	The Strip	Cape Cod	Centro
NYC	Times Square	Charlotte	Centro
Nashville	Broadway	Fort Lauderdale	Centro
Pigeon Forge	Great Smoky Mountains	Dallas/Fortworth	AT&T Stadium
Panama City Beach	Pier Park	Monterrey	Beach
San Antonio	Riverwalk	Denver	Centro
Destin	Harborwalk Village	Savannah	Historic District
Cleveland	The Flats	Indianapolis	Centro
Key West	Duval Street	Salt Lake City	Temple Square
Chicago	Navy Pier	Richmond	Amusement Parks
Montville	Mohegan Sun	Seattle	Pike Place Market
Miami	Bayside (& Area)	Scottsdale	Centro
Minneapolis	Mall of America	Branson	Branson Landing
Niagara Falls	Niagara Falls	Virginia Beach	Centro
Phoenix	Grand Canyon	Daytona Beach	Ocean Walk
San Francisco	Fisherman's Wharf	Philadelphia	Reading Terminal Market
San Diego	Gaslamp District	Poconos	Pocono Springs
Austin	Centro	Memphis	Graceland
Houston	Centro	Baltimore	Inner Harbor
Oahu	Waikiki Beach	Charleston	Centro
Washington	National Mall	Williamsburg	Colonial
Pittsburg	Centro	Melbourne	Beach

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

Investimento para Expansão nos EUA

Meta: 2-3 novas lojas por ano

Capex necessário
para abrir novas
lojas



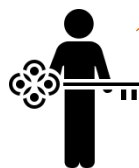
~US\$ 5M/loja



~US\$ 3M/loja



Acordos de
Co-Investimento



Proprietário

50% Capex

50% Capex



\$

Divisão do Fluxo de Caixa
Final



Controle total da operação



Taxa gerencial: ~3-4% das vendas

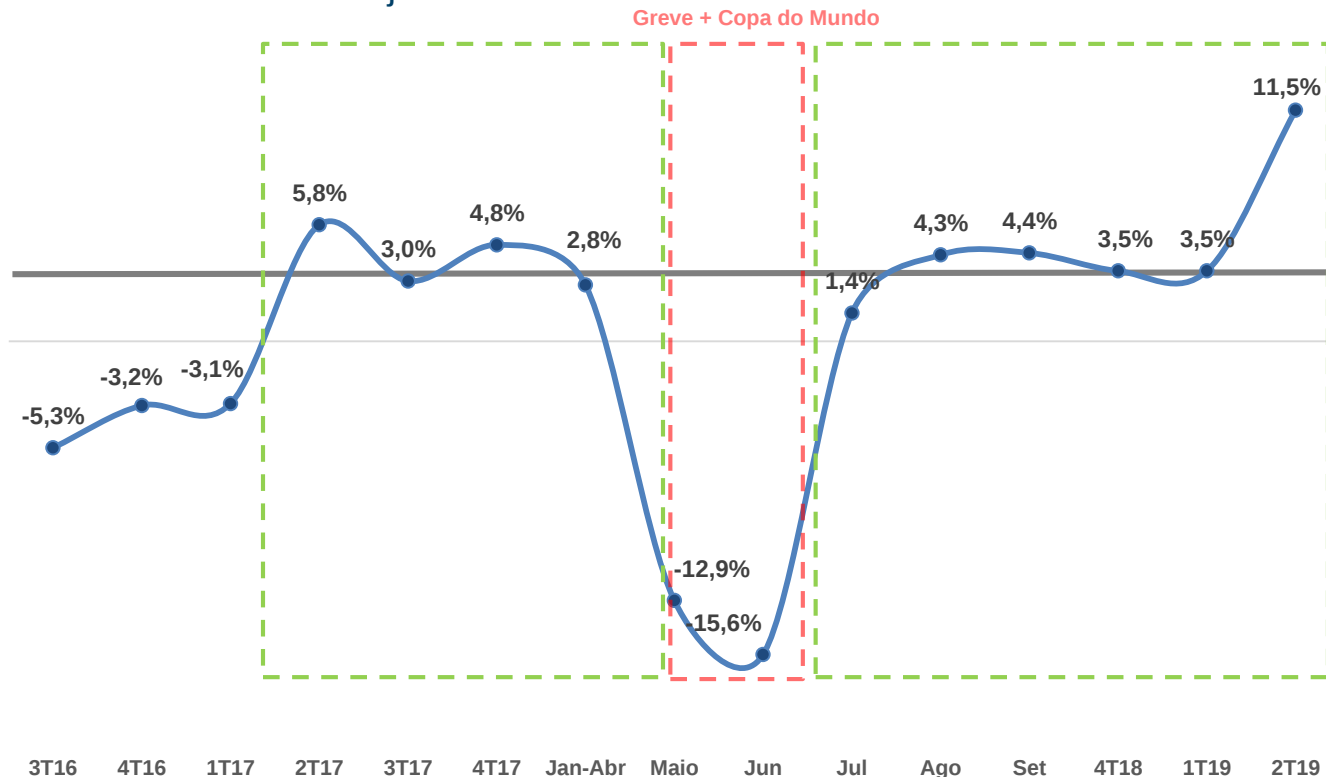
Investimento do proprietário dá confiança
para potencial de sucesso da loja

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

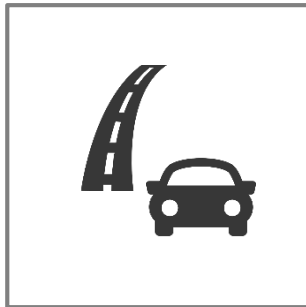
Vendas nas Mesmas Lojas de Restaurantes nas Rodovias



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



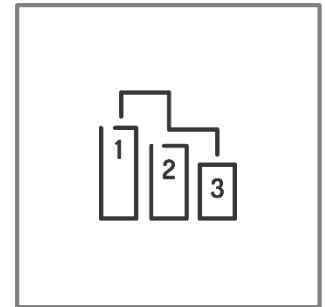
Levantamento do **fluxo** e **organização do viário**



Cálculo para **qualificação do fluxo** rodoviário

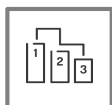


Métrica de comparação entre o fluxo e postos



Ranking de postos

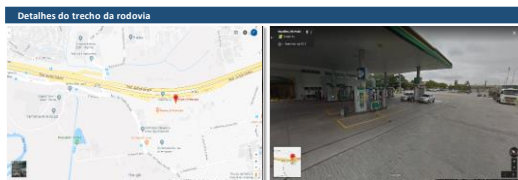
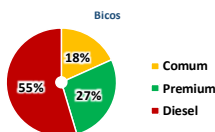
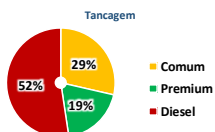
Frango Assado – Potencial de Expansão: Análise de Mercado



Ranking de postos

#1

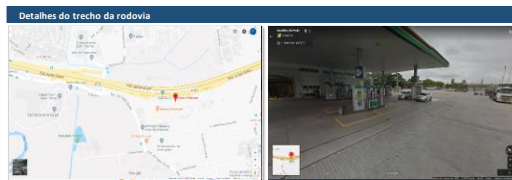
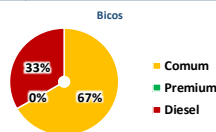
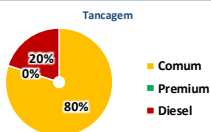
FRANGO ASSADO Top 100 Postos de Combustíveis		
Selecionar por:	Ranking	1
Detalhes do Posto de Combustível		
Ranking	Nome do posto	
1		
Estado	Município	Endereço
SP	Guarulhos	
Concorrente Instalado no Posto	Sentido da Via	Bandeira do Posto
Outro Concorrente	Interior	Br
Perfil do Posto		Passeio
Tamanho da Edificação m²	Tamanho do Complexo m²	
3.347	26.053	



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

FRANGO ASSADO 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	



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

Cozinha Inteligente

Detalhes

- ▶ Produtos pré-preparados, restaurantes abastecidos por: Cozinhas Centrais e Fornecedores
- ▶ Novos equipamentos nos restaurantes
- ▶ Menor dependência do trabalho manual

Impacto Esperado

- ▶ 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

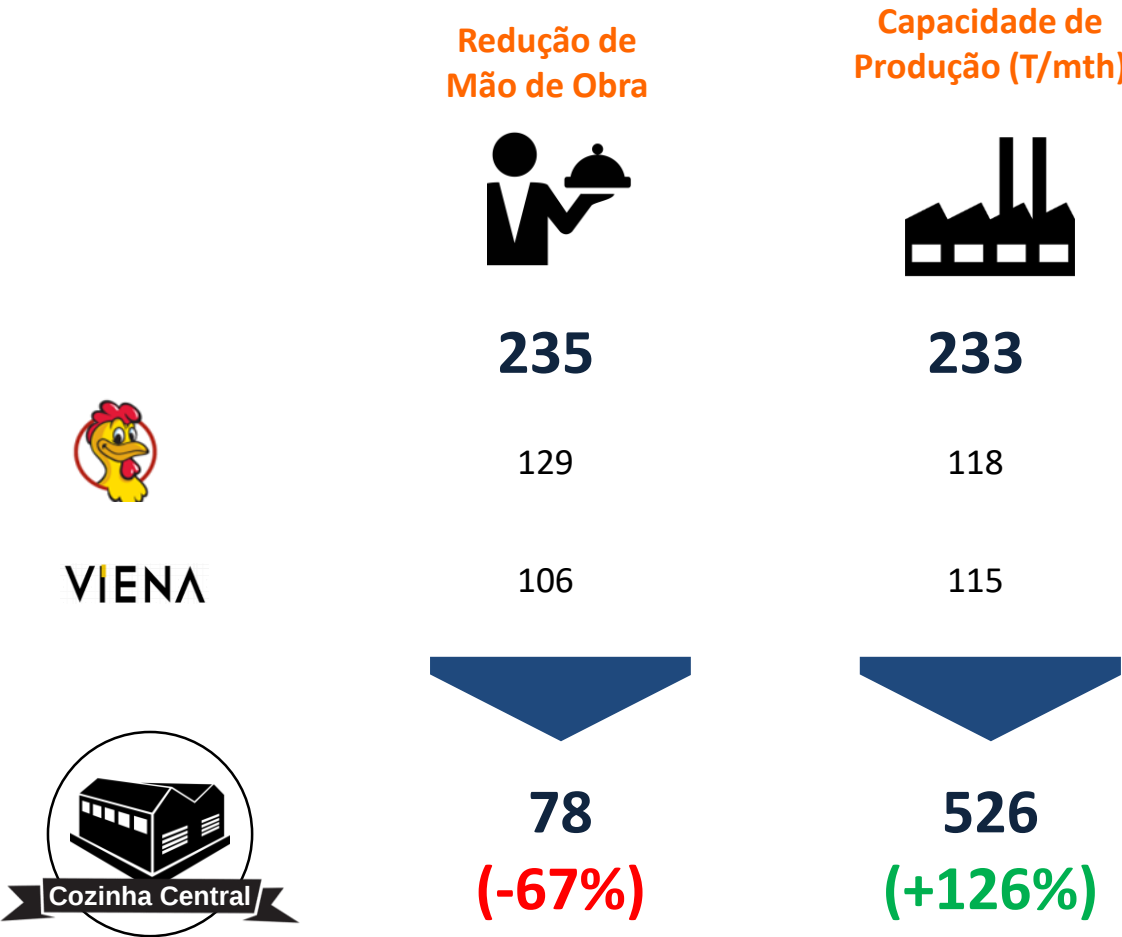
- ▶ Revisão e unificação de receitas
- ▶ Simplificação da equipe

- ▶ 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)





Pratos ultracongelados preparados na cozinha central

- Processo de produção e congelamento garante a qualidade do produto
- Prazo de validade mais longo
- Possibilita ampliar portfolio de produtos, aumentando sortimento das lojas



Forno de Regeneração

- Telas *touchscreen* com tempos de preparação pré-estabelecidos
- Redução no tempo de produção dos pratos
- Menor modelo, oportunidade para oferecer pratos em quiosques
(A57cmxL65cmxP55cm)
- Não há distinção para tipo de prato (frito, assado ou *in-natura*)

Strogonoff de Frango



Nordestino



Coxinha de Frango



Frango Assado - Caieiras



Frango Assado



Margaritaville – Atlantic City



LandShark – Atlantic City



Marcas Icônicas Globais



Ranking anual das marcas de restaurantes mais fortes e valiosas.

(Ranqueadas pelo valor das marcas em 2019)

1	Starbucks
2	McDonalds
3	KFC
4	Subway
5	Domino's
6	Tim Hortons
7	Pizza Hut
8	Dunkin'
9	Burger King
10	Wendy's

Fonte: BrandFinance Restaurants 25 2019

Consolidado IMC

(em milhões de R\$)	2T19	% AV	2T18	% AV	% AH	2T19³	% AV³	% AH³	6M19	% AV	6M18	% AV	% AH	6M19³	% AV³	% AH³
Receita Líquida	401,9	100,0%	396,7	100,0%	1,3%	390,9	100,0%	-1,5%	764,3	100,0%	759,5	100,0%	0,6%	737,0	100,0%	-3,0%
Restaurantes e Outros	341,9	85,1%	342,2	86,3%	-0,1%	330,9	84,6%	-3,3%	643,2	84,2%	646,7	85,2%	-0,5%	616,0	83,6%	-4,8%
Postos de Combustível	60,0	14,9%	54,5	13,7%	10,1%	60,0	15,4%	10,1%	121,0	15,8%	112,8	14,8%	7,3%	121,0	16,4%	7,3%
Brasil	216,4	53,8%	220,7	55,6%	-1,9%	216,4	55,4%	-1,9%	449,9	58,9%	465,3	61,3%	-3,3%	449,9	61,0%	-3,3%
EUA	138,7	34,5%	129,5	32,6%	7,1%	128,4	32,9%	-0,8%	220,8	28,9%	204,1	26,9%	8,2%	199,0	27,0%	-2,5%
Caribe	46,8	11,6%	46,5	11,7%	0,7%	46,0	11,8%	-1,0%	93,6	12,3%	90,1	11,9%	3,9%	88,1	12,0%	-2,2%
Custo de Vendas e Serviços	(272,0)	-67,7%	(267,7)	-67,5%	1,6%	(265,9)	-68,0%	-0,7%	(526,3)	-68,9%	(522,1)	-68,7%	0,8%	(510,6)	-69,3%	-2,2%
Mão de Obra Direta	(105,3)	-26,2%	(103,7)	-26,1%	1,6%	(102,2)	-26,1%	-1,4%	(201,3)	-26,3%	(198,6)	-26,1%	1,4%	(193,3)	-26,2%	-2,6%
Refeição	(83,8)	-20,9%	(84,5)	-21,3%	-0,8%	(81,7)	-20,9%	-3,3%	(161,3)	-21,1%	(164,5)	-21,7%	-2,0%	(155,8)	-21,1%	-5,3%
Outros	(21,9)	-5,5%	(22,0)	-5,5%	-0,4%	(21,4)	-5,5%	-2,9%	(41,5)	-5,4%	(41,2)	-5,4%	0,7%	(40,2)	-5,5%	-2,4%
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,3)	-12,3%	(44,9)	-11,3%	9,7%	(49,3)	-12,6%	9,7%	(98,4)	-12,9%	(93,3)	-12,3%	5,5%	(98,4)	-13,3%	5,5%
Depreciação e Amortização	(11,6)	-2,9%	(12,6)	-3,2%	-8,1%	(11,3)	-2,9%	-10,4%	(23,8)	-3,1%	(24,5)	-3,2%	-3,1%	(22,8)	-3,1%	-6,8%
Lucro Bruto	129,9	32,3%	129,0	32,5%	0,7%	125,0	32,0%	-3,1%	238,0	31,1%	237,4	31,3%	0,3%	226,4	30,7%	-4,6%
Margem Bruta (%)	32,3%		32,5%		-0,2p.p.	32,0%	-0,5p.p.	-0,5p.p.	31,1%		31,3%		-0,1p.p.	30,7%	-0,5p.p.	-0,5p.p.
Despesas Operacionais	(111,6)	-27,8%	(113,9)	-28,7%	-2,0%	(107,9)	-27,6%	-5,3%	(216,2)	-28,3%	(220,4)	-29,0%	-1,9%	(206,4)	-28,0%	-6,3%
Vendas e Operacionais	(46,0)	-11,5%	(45,6)	-11,5%	0,9%	(44,0)	-11,3%	-3,6%	(84,2)	-11,0%	(87,3)	-11,5%	-3,5%	(79,1)	-10,7%	-9,4%
Aluguéis de Lojas	(40,6)	-10,1%	(39,5)	-10,0%	2,7%	(39,2)	-10,0%	-0,7%	(76,1)	-10,0%	(74,2)	-9,8%	2,6%	(72,8)	-9,9%	-1,9%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	0,0%	(0,9)	-0,2%	-98,1%	(0,0)	0,0%	-99,9%	(1,4)	-0,2%	(3,4)	-0,5%	-58,3%	(1,4)	-0,2%	-59,3%
Depreciação e Amortização	(7,1)	-1,8%	(6,9)	-1,8%	1,7%	(7,0)	-1,8%	1,0%	(14,2)	-1,9%	(13,8)	-1,8%	3,1%	(13,9)	-1,9%	1,0%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,6)	-0,2%	(0,6)	-0,1%	8,8%	(0,6)	-0,1%	0,0%	(1,2)	-0,2%	(1,1)	-0,1%	12,3%	(1,1)	-0,1%	0,0%
Equivalência Patrimonial	4,1	1,0%	3,5	0,9%	17,1%	3,8	1,0%	8,0%	7,2	0,9%	5,9	0,8%	22,8%	6,5	0,9%	9,9%
Gerais, Administrativas e Outras	(21,4)	-5,3%	(23,9)	-6,0%	-10,3%	(20,9)	-5,3%	-12,5%	(46,2)	-6,0%	(46,5)	-6,1%	-0,7%	(44,6)	-6,1%	-4,1%
Itens Especiais - Outros	(5,2)		(2,9)		80,1%	(5,2)		80,1%	(7,2)		(5,4)		33,3%	(7,2)		33,3%
EBIT	13,1	3,3%	12,2	3,1%	7,6%	12,0	3,1%	-2,0%	14,6	1,9%	11,5	1,5%	26,5%	12,7	1,7%	10,4%
(+) D&A e Baixa de Ativos	19,3	4,8%	20,1	5,1%	-4,3%	18,9	4,8%	-6,2%	39,2	5,1%	39,4	5,2%	-0,5%	37,8	5,1%	-3,9%
EBITDA	32,4	8,1%	32,3	8,2%	0,2%	30,9	7,9%	-4,6%	53,8	7,0%	50,9	6,7%	5,6%	50,6	6,9%	-0,6%
Margem EBITDA (%)	8,1%		8,2%		-0,1p.p.	7,9%		-0,3p.p.	7,0%		6,7%		0,3p.p.	6,9%		-42,3p.p.
(+) Itens Especiais - Outros	5,2	1,3%	2,9	0,7%	-	5,2	1,3%	-	7,2	0,9%	5,4	0,7%	33,3%	7,2	1,0%	33,3%
EBITDA Ajustado¹	37,6	9,3%	35,2	8,9%	6,7%	36,0	9,2%	2,3%	61,0	8,0%	56,3	7,4%	8,3%	57,8	7,8%	2,6%
Margem EBITDA Ajustada (%)	9,3%		8,9%		0,5p.p.	9,2%	0,3p.p.	0,3p.p.	8,0%		7,4%		0,6p.p.	7,8%	0,4p.p.	0,4p.p.

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

(em milhões de R\$)

	2T19	% AV	2T18	% AV	% AH	6M19	% AV	6M18	% AV	% AH
Receita Líquida	216,4	100,0%	220,7	100,0%	-1,9%	449,9	100,0%	465,3	100,0%	-3,3%
Restaurantes e Outros	156,4	72,3%	166,2	75,3%	-5,9%	328,8	73,1%	352,6	75,8%	-6,7%
Postos de Combustível	60,0	27,7%	54,5	24,7%	10,1%	121,0	26,9%	112,8	24,2%	7,3%
Custo de Vendas e Serviços	(171,0)	-79,0%	(170,9)	-77,4%	0,1%	(349,4)	-77,7%	(355,3)	-76,3%	-1,6%
Mão de Obra Direta	(56,1)	-25,9%	(57,6)	-26,1%	-2,6%	(114,7)	-25,5%	(118,4)	-25,4%	-3,1%
Refeição	(44,4)	-20,5%	(47,2)	-21,4%	-5,9%	(93,6)	-20,8%	(100,9)	-21,7%	-7,3%
Outros	(13,8)	-6,4%	(13,6)	-6,2%	1,2%	(27,8)	-6,2%	(27,5)	-5,9%	1,3%
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,3)	-22,8%	(44,9)	-20,4%	9,7%	(98,4)	-21,9%	(93,3)	-20,0%	5,5%
Depreciação e Amortização	(7,5)	-3,4%	(7,6)	-3,4%	-1,4%	(14,9)	-3,3%	(15,2)	-3,3%	-1,5%
Lucro Bruto	45,4	21,0%	49,8	22,6%	-8,9%	100,4	22,3%	110,1	23,7%	-8,7%
Despesas Operacionais¹	(53,3)	-24,6%	(56,2)	-25,5%	-5,2%	(110,4)	-24,5%	(117,9)	-25,3%	-6,3%
Vendas e Operacionais	(13,9)	-6,4%	(13,4)	-6,1%	3,7%	(27,8)	-6,2%	(31,2)	-6,7%	-11,0%
Aluguéis de Lojas	(20,1)	-9,3%	(21,1)	-9,6%	-4,9%	(40,9)	-9,1%	(43,0)	-9,2%	-4,7%
Pré-Aberturas de Lojas	0,1	0,1%	(1,3)	-0,6%	-109,2%	(1,2)	-0,3%	(2,2)	-0,5%	-46,9%
Depreciação e Amortização	(4,6)	-2,1%	(4,6)	-2,1%	-1,7%	(9,3)	-2,1%	(9,2)	-2,0%	0,8%
Gerais, Administrativas e Outros ²	(14,9)	-6,9%	(15,8)	-7,2%	-5,9%	(31,3)	-7,0%	(32,3)	-6,9%	-3,1%
(+) Deprec. e Amortização	12,0	5,6%	12,2	5,5%	-1,5%	24,2	5,4%	24,4	5,3%	-0,8%
Resultado Operacional	4,1	1,9%	5,8	2,6%	-29,5%	14,2	3,2%	16,6	3,6%	-14,2%
Capex Expansão	9,5	4,4%	15,6	7,1%	-39,0%	19,4	4,3%	23,8	5,1%	-18,4%
Capex Manutenção	4,3	2,0%	1,3	0,6%	232,5%	6,3	1,4%	2,8	0,6%	127,8%
Total Capex	13,8	6,4%	16,9	7,6%	-18,4%	25,8	5,7%	26,6	5,7%	-3,1%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	(0,2)	-4,5%	4,5	77,8%	-82,3%	7,9	55,5%	13,8	83,2%	-27,7%

(em milhões de R\$)	2T19	% AV	2T18	% AV	% AH	6M19	% AV	6M18	% AV	% AH
Receita Líquida	115,3	100,0%	105,2	100,0%	9,6%	243,7	100,0%	228,8	100,0%	6,5%
Restaurantes e Outros	55,3	48,0%	50,7	48,2%	9,2%	122,7	50,3%	116,0	50,7%	5,7%
Postos de Combustível	60,0	52,0%	54,5	51,8%	10,1%	121,0	49,7%	112,8	49,3%	7,3%
Custo de Vendas e Serviços	(97,5)	-84,5%	(92,2)	-87,7%	5,7%	(200,5)	-82,3%	(193,9)	-84,8%	3,4%
Mão de Obra Direta	(22,1)	-19,2%	(21,9)	-20,8%	1,0%	(46,3)	-19,0%	(45,6)	-19,9%	1,6%
Refeição	(17,1)	-14,8%	(16,7)	-15,9%	2,1%	(37,6)	-15,4%	(37,6)	-16,4%	0,0%
Outros	(5,8)	-5,0%	(5,6)	-5,3%	4,1%	(11,8)	-4,8%	(11,2)	-4,9%	4,9%
Combustível e Acessórios de Veículos	(49,3)	-42,7%	(44,9)	-42,7%	9,7%	(98,4)	-40,4%	(93,3)	-40,8%	5,5%
Depreciação e Amortização	(3,2)	-2,8%	(3,1)	-3,0%	2,3%	(6,4)	-2,6%	(6,2)	-2,7%	2,7%
Lucro Bruto	17,9	15,5%	13,0	12,3%	37,7%	43,2	17,7%	34,9	15,2%	24,1%
Despesas Operacionais¹	(10,3)	-9,0%	(10,6)	-10,1%	-2,5%	(22,2)	-9,1%	(21,6)	-9,5%	2,6%
Vendas e Operacionais	(5,1)	-4,4%	(5,5)	-5,2%	-7,2%	(10,3)	-4,2%	(11,2)	-4,9%	-7,2%
Aluguéis de Lojas	(4,9)	-4,3%	(4,3)	-4,1%	13,4%	(10,3)	-4,2%	(8,9)	-3,9%	16,0%
Pré-Aberturas de Lojas	0,5	0,4%	0,0	0,0%	na	0,1	0,0%	0,0	0,0%	na
Depreciação e Amortização	(0,8)	-0,7%	(0,8)	-0,7%	0,1%	(1,6)	-0,6%	(1,6)	-0,7%	0,4%
(+) Deprec. e Amortização	4,0	3,4%	3,9	3,7%	1,9%	8,0	3,3%	7,8	3,4%	2,2%
Resultado Operacional	11,5	10,0%	6,3	6,0%	83,4%	29,0	11,9%	21,0	9,2%	38,0%
Capex Expansão	2,4	2,1%	8,9	8,5%	-73,3%	3,7	1,5%	12,0	5,2%	-68,9%
Capex Manutenção	2,6	2,2%	0,2	0,2%	1098,0%	3,8	1,6%	0,3	0,1%	1057,3%
Total Capex	4,9	4,3%	9,1	8,7%	-45,7%	7,6	3,1%	12,3	5,4%	-38,7%
Res. Operacional - Capex Manut.²	8,9	77,7%	6,1	96,6%	-18,9%	25,2	86,8%	20,7	98,4%	-11,6%

¹Antes de itens especiais; ²Capex Manut. vs. lucro op.

(em milhões de R\$)	2T19	% AV	2T18	% AV	% AH	6M19	% AV	6M18	% AV	% AH
Receita Líquida	49,2	100,0%	61,4	100,0%	-19,8%	102,1	100,0%	124,0	100,0%	-17,7%
Restaurantes e Outros	49,2	100,0%	61,4	100,0%	-19,8%	102,1	100,0%	124,0	100,0%	-17,7%
Custo de Vendas e Serviços	(34,1)	-69,2%	(40,6)	-66,2%	-16,0%	(69,6)	-68,2%	(82,6)	-66,6%	-15,7%
Mão de Obra Direta	(16,9)	-34,4%	(19,4)	-31,6%	-12,8%	(34,3)	-33,6%	(39,2)	-31,6%	-12,4%
Refeição	(12,1)	-24,6%	(15,4)	-25,1%	-21,4%	(25,0)	-24,5%	(31,9)	-25,7%	-21,5%
Outros	(3,3)	-6,8%	(3,7)	-6,0%	-9,8%	(6,7)	-6,5%	(7,3)	-5,9%	-9,0%
Depreciação e Amortização	(1,7)	-3,5%	(2,1)	-3,4%	-17,9%	(3,6)	-3,5%	(4,2)	-3,4%	-15,1%
Lucro Bruto	15,2	30,8%	20,8	33,8%	-27,1%	32,5	31,8%	41,4	33,4%	-21,5%
Despesas Operacionais¹	(14,9)	-30,3%	(15,6)	-25,4%	-4,1%	(29,9)	-29,3%	(34,1)	-27,5%	-12,2%
Vendas e Operacionais	(4,3)	-8,8%	(3,3)	-5,3%	32,9%	(8,6)	-8,4%	(9,3)	-7,5%	-8,2%
Aluguéis de Lojas	(7,1)	-14,4%	(8,9)	-14,5%	-20,3%	(14,3)	-14,0%	(17,9)	-14,5%	-20,1%
Depreciação e Amortização	(3,4)	-6,9%	(3,5)	-5,6%	-1,6%	(6,9)	-6,8%	(6,8)	-5,5%	0,9%
(+) Deprec. e Amortização	5,1	10,4%	5,5	9,0%	-7,7%	10,5	10,3%	11,1	8,9%	-5,5%
Resultado Operacional	5,3	10,8%	10,7	17,5%	-50,4%	13,0	12,8%	18,4	14,8%	-29,0%
Capex Expansão	1,1	2,3%	1,4	2,3%	-17,2%	2,8	2,7%	1,8	1,4%	57,3%
Capex Manutenção	0,4	0,9%	0,1	0,2%	347,4%	0,8	0,8%	0,1	0,1%	735,2%
Total Capex	1,6	3,2%	1,5	2,4%	6,7%	3,6	3,5%	1,9	1,5%	92,6%
Res. Operacional - Capex Manut.²	4,9	91,8%	10,6	99,1%	-7,3%	12,2	93,8%	18,3	99,5%	-5,7%

(em milhões de R\$)	2T19	% AV	2T18	% AV	% AH	6M19	% AV	6M18	% AV	% AH
Receita Líquida	51,8	100,0%	54,1	100,0%	-4,3%	104,0	100,0%	112,5	100,0%	-7,5%
Restaurantes e Outros	51,8	100,0%	54,1	100,0%	-4,3%	104,0	100,0%	112,5	100,0%	-7,5%
Custo de Vendas e Serviços	(39,5)	-76,2%	(38,1)	-70,4%	3,6%	(79,4)	-76,3%	(78,7)	-69,9%	0,8%
Mão de Obra Direta	(17,1)	-33,0%	(16,4)	-30,2%	4,5%	(34,1)	-32,8%	(33,6)	-29,9%	1,3%
Refeição	(15,2)	-29,4%	(15,0)	-27,8%	1,1%	(30,9)	-29,7%	(31,4)	-27,9%	-1,7%
Outros	(4,6)	-8,9%	(4,3)	-8,0%	6,7%	(9,4)	-9,0%	(8,9)	-7,9%	5,2%
Depreciação e Amortização	(2,6)	-4,9%	(2,4)	-4,4%	8,3%	(5,0)	-4,8%	(4,7)	-4,2%	5,1%
Lucro Bruto	12,3	23,8%	16,0	29,6%	-23,1%	24,7	23,7%	33,8	30,1%	-27,0%
Despesas Operacionais¹	(13,2)	-25,4%	(14,2)	-26,3%	-7,5%	(27,0)	-26,0%	(29,9)	-26,5%	-9,5%
Vendas e Operacionais	(4,5)	-8,7%	(4,7)	-8,7%	-3,7%	(8,9)	-8,5%	(10,7)	-9,5%	-17,4%
Aluguéis de Lojas	(8,1)	-15,6%	(7,9)	-14,6%	2,5%	(16,3)	-15,6%	(16,1)	-14,3%	0,9%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,2)	-0,4%	(1,3)	-2,3%	-84,9%	(1,1)	-1,0%	(2,2)	-2,0%	-50,8%
Depreciação e Amortização	(0,4)	-0,7%	(0,4)	-0,8%	-6,8%	(0,8)	-0,8%	(0,8)	-0,7%	0,1%
(+) Deprec. e Amortização	2,9	5,7%	2,8	5,1%	6,1%	5,8	5,6%	5,5	4,9%	4,4%
Resultado Operacional	2,1	4,1%	4,6	8,4%	-53,9%	3,5	3,3%	9,5	8,4%	-63,5%
Capex Expansão	6,0	11,6%	5,3	9,8%	13,1%	12,9	12,4%	10,0	8,9%	28,6%
Capex Manutenção	1,2	2,4%	1,0	1,8%	28,6%	1,7	1,6%	2,4	2,1%	-27,9%
Total Capex	7,2	14,0%	6,3	11,6%	15,5%	14,6	14,0%	12,4	11,0%	17,8%
Res. Operacional - Capex Manut.²	0,9	41,0%	3,6	78,9%	-37,9%	1,8	51,1%	7,1	75,2%	-24,1%

(em milhões de US\$)

	2T19	% AV	2T18	% AV	% AH	6M19	% AV	6M18	% AV	% AH
Receita Líquida	35,4	100,0%	35,7	100,0%	-0,8%	57,1	100,0%	58,6	100,0%	-2,6%
Restaurantes e Outros	35,4	100,0%	35,7	100,0%	-0,8%	57,1	100,0%	58,6	100,0%	-2,6%
Custo de Vendas e Serviços	(20,2)	-57,0%	(20,7)	-58,0%	-2,5%	(34,5)	-60,4%	(36,0)	-61,4%	-4,3%
Mão de Obra Direta	(10,4)	-29,5%	(10,3)	-28,8%	1,5%	(18,1)	-31,7%	(18,2)	-31,1%	-0,9%
Refeição	(6,9)	-19,4%	(7,0)	-19,5%	-1,3%	(11,1)	-19,4%	(11,6)	-19,7%	-4,4%
Outros	(1,9)	-5,5%	(2,2)	-6,1%	-10,3%	(3,3)	-5,7%	(3,7)	-6,3%	-11,5%
Depreciação e Amortização	(0,9)	-2,6%	(1,3)	-3,6%	-27,9%	(2,1)	-3,6%	(2,5)	-4,3%	-17,9%
Lucro Bruto	15,2	43,0%	15,0	42,0%	1,5%	22,6	39,6%	22,6	38,6%	0,0%
Despesas Operacionais¹	(10,9)	-30,8%	(11,7)	-32,7%	-6,5%	(19,2)	-33,6%	(21,1)	-36,0%	-9,1%
Vendas e Operacionais	(6,5)	-18,4%	(7,2)	-20,0%	-8,7%	(11,3)	-19,8%	(12,8)	-21,8%	-11,6%
Aluguéis de Lojas	(3,9)	-11,0%	(3,7)	-10,3%	5,8%	(6,4)	-11,1%	(6,2)	-10,5%	2,9%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	0,0%	0,1	0,4%	-102%	(0,0)	0,0%	(0,3)	-0,6%	-99,0%
Depreciação e Amortização	(0,1)	-0,2%	(0,1)	-0,3%	-13,4%	(0,1)	-0,3%	(0,2)	-0,3%	-18,8%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,2)	-0,4%	(0,2)	-0,4%	0,0%	(0,3)	-0,5%	(0,3)	-0,5%	0,0%
Equivalência Patrimonial	1,1	3,0%	1,0	2,7%	7,8%	1,9	3,3%	1,7	2,9%	10,0%
Gerais, Administrativas e Outras	(1,3)	-3,7%	(1,7)	-4,8%	-23,5%	(2,9)	-5,1%	(3,0)	-5,1%	-2,4%
(+) Deprec. e Amortização	1,2	3,3%	1,5	4,3%	-24,3%	2,5	4,4%	3,0	5,1%	-16,1%
Resultado Operacional	5,5	15,5%	4,9	13,6%	12,3%	6,0	10,4%	4,5	7,7%	31,8%
Capex Expansão	0,2	0,7%	0,4	1,2%	-42,2%	1,3	2,2%	1,2	2,1%	1,7%
Capex Manutenção	0,6	1,8%	0,2	0,7%	160,0%	0,8	1,4%	0,4	0,6%	117,5%
Total Capex	0,9	2,5%	0,7	1,9%	31,9%	2,0	3,6%	1,6	2,7%	27,5%
Res. Operacional - Capex Manutenção²	4,8	88,5%	4,6	95,0%	4,6%	5,2	87,1%	4,2	92,2%	24,5%

¹Antes de itens especiais; ²Capex Manut. vs. lucro op.

(em milhões de R\$)	2T19	% AV	2T18	% AV	% AH	2T19 ²	% AV ²	% AH ²	6M19	% AV	6M18	% AV	% AH	6M19 ²	% AV ²	% AH ²
Receita Líquida	46,8	100,0%	46,5	100,0%	0,7%	46,0	100,0%	-1,0%	93,6	100,0%	90,1	100,0%	3,9%	88,1	100,0%	-2,2%
Restaurantes e Outros	46,8	100,0%	46,5	100,0%	0,7%	46,0	100,0%	-1,0%	93,6	100,0%	90,1	100,0%	3,9%	88,1	100,0%	-2,2%
Custo de Vendas e Serviços	(21,8)	-46,7%	(21,9)	-47,0%	-0,1%	(21,7)	-47,2%	-0,6%	(43,8)	-46,7%	(42,2)	-46,9%	3,7%	(41,7)	-47,3%	-1,3%
Mão de Obra Direta	(8,3)	-17,8%	(8,9)	-19,1%	-6,4%	(8,3)	-18,0%	-6,5%	(16,8)	-17,9%	(17,1)	-19,0%	-2,1%	(16,0)	-18,2%	-6,4%
Refeição	(12,5)	-26,8%	(12,1)	-26,0%	3,7%	(12,4)	-26,9%	2,6%	(25,0)	-26,7%	(23,4)	-25,9%	6,9%	(23,7)	-26,9%	1,3%
Outros	(0,5)	-1,1%	(0,5)	-1,1%	0,5%	(0,6)	-1,2%	5,4%	(1,1)	-1,2%	(1,0)	-1,1%	12,1%	(1,1)	-1,2%	11,6%
Depreciação e Amortização	(0,5)	-1,0%	(0,4)	-0,8%	25,7%	(0,5)	-1,0%	26,3%	(0,9)	-1,0%	(0,7)	-0,8%	25,6%	(0,9)	-1,0%	20,8%
Lucro Bruto	25,0	53,3%	24,6	53,0%	1,4%	24,3	52,8%	-1,3%	49,9	53,3%	47,9	53,1%	4,2%	46,4	52,7%	-3,0%
Despesas Operacionais¹	(15,5)	-33,1%	(15,5)	-33,2%	0,4%	(15,1)	-32,9%	-2,1%	(31,8)	-34,0%	(29,7)	-33,0%	7,1%	(29,8)	-33,8%	0,4%
Vendas e Operacionais	(6,5)	-13,9%	(6,3)	-13,6%	3,0%	(6,4)	-14,0%	2,0%	(12,8)	-13,6%	(11,8)	-13,2%	7,9%	(12,1)	-13,8%	2,3%
Aluguéis de Lojas	(5,3)	-11,3%	(5,1)	-11,0%	4,1%	(5,1)	-11,0%	-1,0%	(10,6)	-11,4%	(9,8)	-10,9%	8,6%	(9,7)	-11,1%	-0,5%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,1)	-0,3%	(0,2)	-0,3%	-19,7%	(0,1)	-0,2%	-29,8%	(0,2)	-0,3%	(0,2)	-0,2%	60,2%	(0,2)	-0,2%	38,6%
Depreciação e Amortização	(2,2)	-4,7%	(2,0)	-4,2%	11,7%	(2,2)	-4,7%	10,6%	(4,4)	-4,7%	(4,0)	-4,4%	11,6%	(4,2)	-4,8%	6,0%
Gerais e Administrativas	(1,4)	-2,9%	(1,9)	-4,1%	-28,4%	(1,4)	-3,0%	-28,9%	(3,7)	-4,0%	(3,9)	-4,4%	-5,4%	(3,5)	-4,0%	-10,5%
(+) Gerais, Administrativas e Outras	2,7	5,7%	2,3	5,0%	13,9%	2,7	5,8%	13,1%	5,3	5,7%	4,7	5,2%	13,8%	5,1	5,8%	8,3%
EBITDA	12,1	25,9%	11,5	24,8%	5,5%	11,8	25,7%	2,7%	23,4	25,0%	22,9	25,4%	2,3%	21,7	24,7%	-5,0%
Margem EBITDA (%)	25,9%		24,8%		1,2p.p.	25,7%		0,9p.p.	25,0%		25,4%		-0,4p.p.	24,7%		-0,7p.p.
Resultado Operacional	12,1	25,9%	11,5	24,8%	5,5%	11,8	25,7%	2,7%	23,4	25,0%	22,9	25,4%	2,3%	21,7	24,7%	-5,0%
Capex Expansão	0,0	0,0%	0,2	0,5%	-94,0%	0,0	0,0%	-94,1%	0,3	0,3%	4,6	5,1%	-94,5%	0,2	0,3%	-94,8%
Capex Manutenção	1,5	3,2%	0,4	0,8%	314,1%	1,5	3,2%	307,1%	1,6	1,7%	0,7	0,8%	116,7%	1,5	1,7%	104,0%
Total Capex	1,5	3,2%	0,6	1,2%	159,8%	1,5	3,2%	155,5%	1,9	2,0%	5,4	6,0%	-65,2%	1,8	2,0%	-67,2%
Res. Operacional - Capex Manutenção³	10,6	87,7%	11,1	96,9%	-4,5%	10,3	87,6%	-7,2%	21,8	93,1%	22,1	96,7%	-1,5%	20,2	93,0%	-8,6%