

International Meal Company Holdings S.A.
Av. Brigadeiro Faria Lima, 2.277, 18º Andar, Cj. 1803
CEP 01452-000 – São Paulo – SP
Tel.: (11) 3041-9538
Fax: (11) 3034-3204
www.internationalmealcompany.com

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2008 foi sem dúvida um ano com muitos desafios para todo o empresariado brasileiro, um ano com crescimento da atividade econômica do País abaixo do esperado, afetado pela crise global que se deslanchou no último trimestre do ano. Não obstante isso, continuamos a desenvolver a nossa visão de liderança no mercado brasileiro e latino-americano de varejo de alimentação com a aquisição dos negócios de postos de serviço em rodovias brasileiras sob a marca Frango Assado e de operação de restaurantes, catering e outros serviços no aeroporto internacional de San Juan de Porto Rico.

Em 2009 a crise internacional se aprofundou, gerando incerteza no ambiente de negócios e nos mercados de capitais internacionais. Assim, os planos da Companhia para abrir o seu capital na Bolsa de São Paulo tiveram que ser adiados para um momento de mercado mais propício. Além da crise internacional, o surto de gripe suína que se espalhou afetando nossas operações em aeroporto negativamente. Mesmo assim, encerramos nossas operações em 2009 duplicando as nossas receitas líquidas consolidadas.

O ano 2010 foi um ano no qual a economia brasileira deu mostras de ter fundamentos sólidos. A fortaleza do mercado bancário e financeiro somado ao dinamismo da sua classe média, foram os pilares para a rápida reativação da economia, com indicadores recordes de atividade industrial, comercial e de crédito. A expansão do comércio varejista em 10,3%, na comparação com o ano de 2009, a expansão na demanda por crédito em 16,4% e um aumento do PIB, foram provas concretas desta situação. Em nossos setores, em particular, tanto o segmento aeroportuário, quanto o rodoviário e o de *shopping centers*, apresentaram expressivas taxas de crescimento nos fluxos de tráfego. No meio do ano, efetuamos um aumento de capital de R\$183 milhões que aumentou a nossa base de acionistas e que nos permitiu retomar os nossos planos de expansão, abrindo no de 2010, 5 lojas de Frango Assado, 18 em aeroportos e 4 em *shopping centers*.

Em suma, apesar dos altos e baixos dos mercados, continuamos com a nossa expansão dos negócios, atingindo um crescimento composto anual (CAGR) no período de 2008 a 2010 de 71%. Desta forma, a Companhia atingiu, mais uma vez, os objetivos traçados, com solidez financeira e o compromisso perene de atender seus clientes em suas necessidades com qualidade, pontualidade e transparência. Com este compromisso, o reconhecimento de nossos clientes e o empenho de nossos colaboradores, fornecedores e acionistas, atingimos resultados que nos permitem traçar planos para o futuro com mais clareza e otimismo, visando sempre ser a referência para nossos clientes em todos os setores em que atuamos.

CENÁRIO MACROECONÔMICO E O IMPACTO NA IMC

A maior parte de nossas operações é conduzida no Brasil e é influenciada pelo ambiente econômico brasileiro que melhorou significativamente nos últimos anos, de acordo com o IBGE. Em 2009, a economia brasileira, demonstrou uma resistência à crise econômica enfrentada por outros países. Os indicadores macroeconômicos melhoraram, e apesar da desaceleração antecipada do crescimento do PIB para 2009, o PIB deve crescer a uma taxa de 7,6% em termos reais em 2010, de acordo com o relatório Focus do Banco Central de 31 de dezembro de 2010.

A inflação medida pelo IPCA, divulgado pelo IBGE, foi de 5,9%, 4,3% e 5,9% em 2008, 2009 e 2010, respectivamente. Nos últimos anos, a taxa de juros no Brasil seguiu uma tendência de queda alcançando 8,75% no final de 2009, seu nível mais baixo já registrado. Em fevereiro de 2003, a taxa SELIC alcançou 26,5% e atualmente é de 10,75% ao ano. Em 30 de novembro de 2010, o total de crédito disponível do Sistema Financeiro Nacional representou 46,3% do PIB, comparado a 28,13% do PIB em 31 de dezembro de 2005, de acordo com o Banco Central.

De janeiro de 2008 a dezembro de 2010, o real valorizou 6,3% frente ao dólar. As reservas internacionais aumentaram de US\$ 187,5 bilhões para US\$ 288,6 bilhões no mesmo período. O desemprego caiu de 8,0% em janeiro de 2008 para 5,7% em novembro de 2010 e a proporção de dívida pública com o PIB diminuiu de 44,7% para 40,7% durante o mesmo período.

O Brasil recebeu uma classificação de grau de investimento de BBB- das agências de classificação Standard & Poor's e Fitch em 30 de abril de 2008 e 30 de maio de 2008, respectivamente. A classificação do grau de investimento reforça as projeções de médio prazo favoráveis para a economia brasileira, refletindo a maturidade das instituições financeiras do país e da estrutura política, além do progresso econômico em termos de políticas fiscais e administração da dívida do setor público.

A estabilidade macroeconômica recente teve um impacto positivo nos indicadores sócio-econômicos, o que levou a uma redução nos níveis de desigualdade sociais e a um aumento no poder de compra. De acordo com o IPEA, o PIB brasileiro per capita cresceu de R\$ 9,5 mil em 2003 para R\$ 16,6 mil em 2009. O Brasil viu um aumento significativo na participação da classe média (classe C) na população do país, combinada a um aumento na participação das classes baixas (classes D e E). De acordo com o IBGE, a classe C representava 37% da população brasileira em 2003, e as classes D e E juntas representavam 55% da população brasileira. Em 2008, a participação da classe C aumentou para 49% enquanto a participação das classes D e E diminuiu para 40%. A expansão da classe média favoreceu a expansão do setor de serviço de alimentação a taxas significativamente mais altas do que o PIB brasileiro. De acordo com a ABIA, a receita de serviço de alimentação cresceu 124% entre 2002 e 2008, enquanto o crescimento do PIB foi de 25% no mesmo período.

Os principais indicadores macroeconômicos responsáveis pelo cenário econômico brasileiro favorável durante os últimos anos estão indicados na tabela abaixo:

	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2010	2009	2008
Crescimento real do PIB ⁽¹⁾	n.d	(0,2)%	5,1%
Inflação IGP-M ⁽²⁾	11,3%	(1,7)%	9,8%
Inflação IPCA ⁽³⁾	5,9%	4,3%	5,9%
Taxa de depósito interbancário - CDI ⁽⁴⁾	9,8%	9,9%	12,4%
Taxa SELIC ⁽⁵⁾	10,75%	8,75%	13,75%
Taxa de juros de longo prazo (TJLP) ⁽⁶⁾	6,0%	6,0%	6,3%
Valorização (depreciação) do real frente ao dólar	4,5%	34,2%	(24,2)%
Taxa de câmbio no final do período – US \$ 1,00 ⁽⁷⁾	R\$ 1,666	R\$ 1,741	R\$ 2,337
Taxa de câmbio média - US \$ 1,00 ⁽⁸⁾	R\$ 1,759	R\$ 1,994	R\$ 1,837

Fontes: Banco Central, IBGE e CETIP.

⁽¹⁾ PIB brasileiro conforme publicado usando a nova metodologia do IBGE.

⁽²⁾ O IGP-M é medido pela FGV, representando os dados cumulativos dos últimos 12 meses para cada período.

⁽³⁾ IPCA é medido pelo IBGE, representando os dados cumulativos dos últimos 12 meses para cada período.

⁽⁴⁾ O CDI é a média de taxa overnight interbancária no Brasil (taxa cumulativa para o período indicado).

⁽⁵⁾ A taxa SELIC é a taxa de empréstimo overnight do Banco Central. Refere-se à taxa alvo no final de cada período (taxa cumulativa para o período indicado).

⁽⁶⁾ A TJLP é o custo básico do financiamento concedido pelo BNDES.

⁽⁷⁾ Taxa de fechamento no final de cada período apresentado.

⁽⁸⁾ Média das taxas de fechamento diárias nos períodos apresentados.

Cenário Macroeconômico do Caribe

Cenário Macroeconômico de Porto Rico

O PIB da economia de Porto Rico apresentou contração de 2,8% e 3,7% nos anos de 2008 e 2009, respectivamente, como reflexo da crise econômica e financeira que afetou os Estados Unidos da América a partir de 2008. Neste período, o país apresentou aumento na taxa de desemprego, que aumentou de 10,0% em dezembro de 2006 para 13,5% em dezembro de 2008. O PIB per capita apresentou um declínio de 4% no ano de 2009. O turismo é tradicionalmente uma fonte importante de receita, com estimativas de 3.6 milhões de turistas em 2008. Seu maior parceiro comercial são os Estados Unidos, ao qual Porto Rico é estado associado.

Cenário Macroeconômico da República Dominicana

Em 2009 o país apresentou um aumento na taxa de desemprego que era em 2009 de 14,9% contra 14,1% em 2008. A economia é altamente dependente dos Estados Unidos, pois o país é destino de 60% das exportações. A Central America Dominican Republic Free Trade Agreement (CAFTA-DR) entrou em vigor em março de 2007, aumentando os investimentos e exportações e reduzindo as perdas para a indústria de vestuário da Ásia. Em meados de 2008, a economia da República Dominicana começou a diminuir, após vários anos de forte crescimento do PIB, enquanto que a recessão global ocasionou um forte impacto negativo no turismo e nas remessas. A crise financeira e a recessão nos EUA causaram uma queda no PIB em 2009, mas uma recuperação é esperada em 2010.

Cenário macroeconômico do México

A economia mexicana teve crescimento de 1,3% no ano de 2008, após ter crescido 4,6% e 3,3% em 2006 e 2007, respectivamente. Todavia, o último trimestre de 2008 foi marcado pela desaceleração de 1,6% em relação ao mesmo período do ano anterior, em função da crise internacional, principalmente nos Estados Unidos, maior parceiro comercial do México. No ano de 2008, a moeda mexicana sofreu desvalorização de 25,5% frente ao dólar, e a taxa de inflação do país alcançou 6,5%. O país passou por um período de contração econômica, como resultado da crise internacional. Além disso, o país enfrentou problemas de liquidez, perdendo a confiança dos investidores. Houve também uma alta da taxa inflacionária ao final da década de 90, porém nos últimos anos a taxa de inflação esteve em patamares inferiores, tendo registrado taxas de 3,6% e 5,7% em 2007 e 2008, respectivamente. A taxa de desemprego do país encerrou o ano de 2008 em 4,3%.

NOSSO HISTÓRICO

Iniciamos nossas atividades no setor de varejo de alimentação em 2006 no México. Em 15 de junho de 2007, constituímos a R.O.D.S.P.E. Empreendimentos e Participações S.A., a qual passou a realizar nossas operações no Brasil. Em 27 de novembro de 2007, nossa razão social foi alterada pela Advent International para Advent Food and Beverage Empreendimentos S.A. e nosso objetivo passou a ser o de adquirir as redes Viena e Frango Assado no Brasil. Em 30 de setembro de 2009, nossa razão social foi novamente alterada para a nossa denominação atual, International Meal Company Holdings S.A., e os negócios do Grupo RA, que eram detidos pelo Grupo IMC, foram incorporados dentro da Companhia. Em outubro de 2009, os negócios do Grupo IMC do México e de Porto Rico foram incorporados pela Companhia.

A Companhia atua no setor varejista de alimentos, basicamente nos segmentos de restaurantes, bares, lanches e cafés, sublocação de lojas e locais para fins promocionais e comerciais e postos de gasolina, bem como serviços gerais relacionados a esses segmentos

Nosso objetivo é construir e consolidar uma empresa líder de concessões no setor de varejo de alimentação e cadeia de restaurantes multimarcas no Brasil, na América Latina e no Caribe. Desde a nossa constituição buscamos implementar uma estratégia de rápida expansão, com foco em crescimento orgânico e em aquisições de negócios nas áreas de concessão do setor de varejo de alimentação e de cadeias de restaurantes com marcas reconhecidas e contratos de longo prazo em locais *premium* em aeroportos, praças de serviços em rodovias e *shopping centers* com grande fluxo de pessoas.

O início do Grupo IMC deu-se com a aquisição da rede de restaurantes La Mansión no México em novembro de 2006. No ano seguinte, o Grupo IMC estabeleceu suas operações no Brasil com a aquisição do Grupo RA em Abril e do Viena em Setembro.

O Grupo RA foi fundado em 1958. Desde a sua fundação, o negócio expandiu de um restaurante no aeroporto de Congonhas para um número de concessões e divisões de serviço de Catering Aéreo em outros grandes aeroportos, como Guarulhos, Congonhas, Confins, Pampulha, Salgado Filho, Brasília e Galeão, os quais responderam por aproximadamente 54% do fluxo de passageiros no Brasil em novembro de 2010, de acordo com a Infraero. Também fornecemos serviços de alimentação para terceiros e operamos restaurantes fora de aeroportos no Brasil.

A Rede Viena foi fundada em 1975 e hoje é o maior grupo de restaurantes no Brasil, de acordo com nossas estimativas, focado no segmento de Quick Casual e Casual Dining, operando com diferentes conceitos de restaurantes tais como o Viena Delicatessen, o Viena Express, o Grano e o V. Café. Além disso, a empresa opera quiosques de café, com a marca Viena Café, que estão normalmente localizados perto ou dentro de uma loja Viena Delicatessen. A grande maioria de nossas lojas Viena está localizada em shopping centers.

Em abril de 2008, continuamos nossa estratégia de crescimento por meio da expansão para Porto Rico, adquirindo, por meio de nossas subsidiárias, da Empresas Santana 19 (atualmente Airport Shoppes) novos restaurantes e quatro franquias, estrategicamente localizados no Aeroporto Internacional de San Juan. Com estas aquisições, continuamos a ganhar presença na América Latina.

Em setembro de 2008, adquirimos a Rede Frango Assado, que foi constituída em 1952, quando um empreendedor abriu o seu quiosque de frutas e sanduíches na rodovia Anhanguera, em São Paulo. Quatro anos depois abria o primeiro restaurante onde a sua principal receita era o “Frango Assado”. Hoje, operamos 18 praças de serviço rodoviárias, estrategicamente localizadas ao longo das principais rodovias do Estado de São Paulo. Cada complexo de lojas possui um restaurante, um posto de combustíveis, uma loja de conveniência, uma padaria, uma banca de jornal e uma área de jogos. As praças em que atuamos atendem aproximadamente oito milhões de clientes por ano, de acordo com o nosso sistema de controle interno.

Em maio de 2010, fundos administrados pela Advent International e dois novos investidores, quais sejam, fundos de investimentos globais do GIC (fundo soberano de Cingapura) e da British Columbia Investment Management Corporation (BCIMC), fizeram um investimento indireto em nossa Companhia, nos proporcionando capital para financiarmos a expansão de nossos negócios.

Ainda em 2010 iniciamos nossas atividades no Panamá, através da adjudicação de uma licitação no Aeroporto Internacional de Tocumen, no entanto iniciaremos efetivamente nossas operações neste país apenas no primeiro semestre de 2011.

Até o fim de 2010, e com operações em quatro grandes mercados, Brasil, Porto Rico, República Dominicana e México, e com início de operações no Panamá em 2011, adicionamos um valor significativo às empresas familiares e tradicionais que adquirimos, por meio da modernização de suas respectivas estruturas de capital e de administração, aumentando a sua eficiência operacional e implementando melhores práticas de governança corporativa. Como resultado, em menos de três anos desde a nossa constituição, nos tornamos a maior rede de restaurantes multimarcas do segmento Quick Casual e Casual Dining atuantes nos mercados de alto tráfego de aeroportos, rodovias e *shopping centers*, no Brasil e na América Latina, de acordo com nossas projeções, estando bem posicionados para aproveitar as oportunidades adicionais de crescimento, bem como a diversificação operacional e geográfica na região. Nosso modelo de negócios também nos permitiu alavancar nosso forte relacionamento com nossos parceiros fornecedores e melhorar a qualidade dos produtos fornecidos e serviços prestados aos nossos clientes.

RESUMO DAS AQUISIÇÕES A PARTIR DE 2007

RA Catering

A aquisição do RA Catering ocorreu em 19 de março de 2007 e representou para a Companhia o início das operações em aeroportos no Brasil.

Viena

Em 14 de setembro de 2007, o Advent Viena Ltd. celebrou Contrato de Compra e Venda de Ações por meio do qual adquiriu a totalidade das ações de emissão da companhia titular da totalidade do capital social de nove sociedades integrantes da Rede Viena, detentora da marca Viena Delicatessen. A operação foi concluída em 27 de novembro de 2007. Com a conclusão da operação, as sociedades da Rede Viena tornaram-se controladas do Advent Viena Ltd., mantendo personalidade jurídica própria.

Frango Assado

Em 23 de setembro de 2008, a Yami Comércio de Alimentos Ltda. – sociedade sucedida pela Companhia, celebrou Contrato de Compra e Venda de Quotas por meio do qual adquiriu a totalidade das quotas representativas do capital social das sociedades da Rede Frango Assado. Com a conclusão da operação, as sociedades do grupo Frango Assado tornaram-se nossas controladas, mantendo personalidade jurídica própria. A aquisição da marca Frango Assado, representou o início das operações em rodovias no Brasil.

Aquisição Recentes do Frango Assado

- 2009 – aquisição de 100% das quotas da Auto Posto Nova Taubaté, na Cidade de Taubaté.
- 2010 – aquisição de 100% do Posto e Restaurante Arco Íris, nas Cidades de Aparecida, Roseira e Lorena.

Incorporação da IMC Porto Rico e IMC México

Em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 22 de outubro de 2009, a Companhia realizou um aumento de capital através da emissão de novas ações que foram totalmente subscritas e integralizadas pelo acionista Fundo de Investimento em Participações – Brasil Empreendimentos mediante conferência à Companhia (i) das ações representativas da totalidade do capital social da IMC Porto Rico, pelo valor de R\$27,3 milhões; e (ii) das ações representativas da totalidade do capital social da IMC México, pelo valor de R\$117,3 milhões.

Aporte de Recursos

Em 21 de maio de 2010, foi celebrado um acordo de investimento em uma de nossas controladoras, por meio do qual fundos administrados pela Advent International e dois novos investidores obrigaram-se a aportar recursos em nossa controladora Dining Investments, que por sua vez, obrigou-se a aportar a totalidade destes recursos na Companhia a fim de financiar a expansão das nossas atividades. Desse modo, em junho de 2010, a Companhia realizou um aumento de capital no valor de R\$97,2 milhões, com emissão de 13.850.922 novas ações, por meio do qual as novas ações foram subscritas e integralizadas com tais recursos pela Dining Investments.

Nessa transação, a Dining Investments passou a ser acionista da Companhia.

AS OPERAÇÕES DA IMC

Acreditamos ser a rede multimarca e de restaurantes *Quick Casual* líder no Brasil com 214 restaurantes próprios, mais de 8.000 funcionários, e uma receita líquida de R\$750 milhões e uma margem EBITDA de 16,0% em 2010.

Concentramos nossa presença em mercados cativos com alto potencial de crescimento. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010, 78,8% de nossas receitas líquidas foram geradas no Brasil, onde estamos presentes em três segmentos: aeroportos, rodovias e *shopping centers*, segmentos que têm demonstrado forte crescimento nos últimos anos. O restante de nossa receita líquida foi proveniente de nossas operações internacionais, as quais são focadas principalmente no segmento de aeroportos. A presença nesses três mercados cativos nos protege da imprevisibilidade de demanda à qual restaurantes tradicionais estão expostos.

Possuímos e operamos marcas *premium* no Brasil e na América Latina em mercados cativos dinâmicos, fornecendo aos nossos clientes serviços de alta qualidade a preços atrativos. Por exemplo, em rodovias e *shopping centers* no Brasil, atuamos sob as bandeiras Frango Assado e Viena, marcas altamente reconhecidas pela qualidade dos produtos e serviços e com décadas de tradição no mercado. Por sua vez, no segmento de aeroportos, temos uma rede conceituada de restaurantes e marcas reconhecidas, de modo a assegurar sempre a entrega do melhor formato para atender as necessidades dos clientes e dos operadores de aeroporto. Além disso, uma maioria significativa de nossos estabelecimentos opera por meio de contratos de locação, contratos de arrendamento ou concessões de longo prazo, os quais são renováveis. Estimamos que mais de 70,0% de nossas vendas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010 foram provenientes de estabelecimentos com contratos de locação que podem ser automaticamente renovados, ou que possuem prazos remanescentes de vencimento de mais de dez anos.

Desde o início de nossas atividades em 2006, temos implementado com sucesso uma estratégia de crescimento rápido e lucrativo, focada no crescimento orgânico de nossas operações e em aquisições de redes de restaurantes *Casual Dining* de alta qualidade nos segmentos e mercados geográficos nos quais operamos. Desde 2006, abrimos aproximadamente 100 novos restaurantes e adquirimos e integramos sete companhias no Brasil, no Caribe e no México.

Entre 2008 e 2010, aumentamos a área total da nossa rede de restaurantes em 15,5% ao ano, nossas vendas em 21,3% ao ano e nosso EBITDA em 24,3% ao ano. Esses ganhos de eficiência são um reflexo de nossa plataforma operacional integrada, que nos permitiu captar sinergias significativas à medida que crescemos em escala.

Nosso sucesso é resultante de nosso modelo de negócios único, que é sustentado por três pilares:

- **Foco em mercados cativos de alto fluxo de pessoas:** Nossa estratégia é concentrar nossas operações em mercados cativos com grande fluxo de pessoas. Quando nossos consumidores decidem entrar ou passam por um dos aeroportos, rodovias ou *shopping centers* em que operamos, estamos posicionados como a principal, e muitas vezes, a única opção de refeição rápida e de qualidade. Isso permite que nossos restaurantes se beneficiem do aumento significativo do fluxo de pessoas nos segmentos em que operamos, ao mesmo tempo em que nos protege da intensa concorrência, mudança de preferência dos

consumidores e demanda imprevisível a que o negócio de restaurante tradicional de rua está exposto. Devido à nossa experiência operacional e ao nosso histórico de resultados, também nos tornamos o parceiro escolhido por operadores aeroportuários, empresas de distribuição de combustível e empresas que administram *shopping centers*, os quais nos consideram um locatário e/ou concessionário âncora. À medida em que penetramos em cada um dos nossos segmentos e regiões-alvo, conseguimos consolidar nossa posição em relação a outros eventuais competidores. Acreditamos que isso proporciona ao nosso negócio uma vantagem competitiva sustentável no futuro.

- **Crescimento acelerado em nossos mercados:** De acordo com dados do FMI de 2010, o Brasil é o maior mercado da América Latina, com um PIB de mais de US\$2,0 trilhões, equivalente a 35% do PIB total da América Latina em 2010. Além disso, sua economia vem experimentando uma transformação estrutural, com elevado crescimento do PIB (CAGR de 4,4% de 2005 a 2010 (previsto)), apesar da crise econômica mundial, uma classe média emergente (o número de famílias de classe média cresceu a um CAGR de 8,5% de 2005 a 2010 (previsto)) e uma rápida expansão da renda disponível. A Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, que serão sediados no Brasil, continuarão a fomentar o crescimento econômico e posicionar o Brasil como um país *top-of-mind* no cenário mundial. Em meio a tal panorama positivo, os mercados cativos em que atuamos estão crescendo consideravelmente mais rápido do que a economia como um todo. Por exemplo, o fluxo de passageiros em aeroportos cresceu a um CAGR de 7,6% entre 2005 e 2009; no que tange ao segmento rodoviário, nas rodovias no Estado de São Paulo, estado em que estão presentes as nossas unidades do Frango Assado, o CAGR do volume de tráfego total entre 2004 e 2009 foi de 14,8%, segundo dados da ABCR; e, finalmente, as visitas a *shopping centers* cresceram a um CAGR de 13,3% de 2005 a 2009. Uma das principais características das operações em mercados cativos é que o crescimento no número de clientes está altamente associado ao crescimento do tráfego em geral, especialmente nos segmentos de aeroportos e rodovias. As taxas de crescimento mencionadas anteriormente, e o fato de que esses segmentos permanecem pouco explorados no Brasil quando comparados às economias de renda mais alta, indicam que continuaremos a nos beneficiar do crescimento do tráfego nos mercados em que operamos.
- **Plataforma operacional robusta:** Construímos uma sólida plataforma administrativa e operacional, capaz de impulsionar tanto o crescimento orgânico quanto por meio de aquisições. Essa plataforma, focada na centralização, automação e otimização dos processos, nos permite gerar sinergias e economias de escala à medida em que acrescentamos novos restaurantes à nossa rede. Pessoal de administração compartilhado, equipe centralizada de RH (desenvolvimento e retenção), plataforma de TI comum construída por meio de sistemas de informação SAP e Aloha e processos de produção e de compras centralizados, nos permitiram aumentar a nossa margem EBITDA de 13,7% em 2008 para 14,8% em 2009 e 16,0% em 2010, enquanto as receitas cresceram a um CAGR de 21,3% no mesmo período.

Oportunidade de mercado

Nossos pontos fortes

Além das vantagens obtidas através do foco em mercados cativos e nossa presença em segmentos de rápida expansão, acreditamos que os seguintes diferenciais competitivos têm contribuído para o nosso sucesso e continuarão a impulsionar o nosso crescimento futuro:

Marcas fortes e capacidade de criação de conceitos. Nos últimos anos, trabalhamos fortemente para assegurar que temos a marca certa para cada segmento em que atuamos. No Brasil, os nossos carros-chefe em termos de marca são Viena e Frango Assado. A rede Viena está presente principalmente no segmento de *shopping centers*, ao passo que a rede Frango Assado é a nossa marca de restaurantes nas praças de serviços rodoviárias. No segmento de aeroportos, desenvolvemos, através do RA *Catering*, uma série de conceitos de restaurantes para melhor atender às necessidades diversas de nossos clientes, o que nos permite operar diversos restaurantes em um único aeroporto. Seguem abaixo informações mais detalhadas sobre essas três marcas:

- ***Viena:*** É a nossa principal marca para *shopping centers*. Fundada em 1975, é uma das maiores redes brasileiras de restaurantes focados no segmento *Quick Casual*, servindo comida “por quilo”. Atualmente, há 97 restaurantes Viena em funcionamento em *shopping centers* em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, bem como em outras cidades de alta renda *per capita* da região sul do Brasil. Nosso histórico operacional e excelente relacionamento com incorporadores e operadores de *shopping centers* fazem com que o Viena seja uma marca âncora para atuais e novos *shopping centers*. Também abrimos diversos restaurantes com a marca Viena em aeroportos e rodovias no Brasil com grande sucesso, o que mostra o grande potencial e capacidade de *cross-branding* entre nossas marcas.
- ***Frango Assado:*** É o nosso carro-chefe no segmento de rodovias. Fundado em 1952, o Frango Assado é uma marca líder em praças de serviços rodoviárias do Estado de São Paulo, com 18 praças de serviço que estão estrategicamente localizadas ao longo das principais rodovias do estado de São Paulo, servindo de ligação para os estados mais ricos do Brasil, incluindo o Rio de Janeiro. Além de um restaurante, em cada praça de serviços Frango Assado geralmente operamos uma loja de conveniência, uma padaria e um posto de gasolina.
- ***RA Catering:*** Operamos sob uma série de marcas em aeroportos através de nossa subsidiária RA *Catering*. Fundado em 1958, o RA *Catering* é líder em concessões de varejo de alimentação e de *catering* aéreo em aeroportos no Brasil. Operamos 37 restaurantes em sete aeroportos brasileiros, sob vários conceitos. A capacidade de operar vários conceitos de restaurante é uma vantagem fundamental no segmento aeroportuário, pois nos permite capturar uma parcela significativa dos pontos de alimentação em um único aeroporto. Por exemplo, operamos 45,0% dos pontos de concessão de varejo de alimentação no Aeroporto Internacional de Guarulhos - o maior aeroporto do Brasil, e 53,0% no Aeroporto Internacional de Congonhas – o segundo maior. Além disso, também exploramos serviços de *Catering* Aéreo e manipulação de alimentos em quatro aeroportos. A operação de *Catering* Aéreo encaixa-se bem em nosso foco em mercados cativos e, juntamente com nossa estratégia de exploração de vários restaurantes em um único aeroporto, nos proporciona economias de escala significativas em nossas operações.

Capacidades de execução comprovadas. Temos um histórico reconhecido de crescimento orgânico e por aquisições:

- **Crescimento orgânico:** Nos últimos três anos, nossa equipe administrativa abriu mais de 100 restaurantes, de um total de 213 que operamos atualmente. Como parte vital de nossas habilidades voltadas ao crescimento orgânico, desenvolvemos um processo de abertura de loja padronizado que nos permite rapidamente identificar e capturar novas oportunidades. Uma equipe especializada no desenvolvimento de restaurantes identifica os melhores lugares para novos estabelecimentos e revisa continuamente o *layout* de nossa rede atual para melhorar as vendas e a eficiência de nossos restaurantes. Como exemplo da eficiência de nossos processos de abertura de lojas, somos capazes de abrir um novo Viena em 90 dias, a partir da identificação e negociação do ponto até a obtenção das autorizações necessárias para completar o trabalho de construção.
- **Crescimento por aquisições:** A IMC foi criada através da integração bem sucedida de diversas aquisições. Através dessa experiência e da *expertise* de nossa administração, desenvolvemos habilidades robustas e próprias de identificar e avaliar os alvos de potenciais aquisições e de capturar sinergias significativas na integração à nossa plataforma operacional centralizada. Como prova dessas habilidades, destacamos as sinergias geradas pela integração de duas de nossas subsidiárias, o Viena e RA *Catering* em 2008 – aproximadamente 24,0% de EBITDA pré aquisição – ou as geradas pela integração do Frango Assado em 2009 - aproximadamente 18,0% de EBITDA pré aquisição.

Plataforma operacional centralizada. Desenvolvemos e conduzimos um modelo totalmente padronizado de abertura e operações de restaurantes, incluindo a parte logística, que nos permite obter ganhos de escala, mantendo um consistente nível de excelência na qualidade dos alimentos fornecidos e dos serviços prestados aos nossos clientes, ao mesmo tempo em que capturamos uma maior rentabilidade decorrente de nosso maior porte.

- Nossos diferentes conceitos de restaurante são construídos sobre modelos-padrão de funcionamento. Os produtos são parcialmente preparados em cozinhas centralizadas, comprados de fornecedores compartilhados e entregues através de um sistema de distribuição compartilhado, com o suporte de uma central administrativa. Adicionalmente, nos adequamos permanentemente às demandas do mercado, controlando inteiramente a aquisição de nossos produtos e o seu fornecimento aos nossos consumidores.
- Desenvolvemos fortes capacidades de recrutamento e retenção de pessoal para atender as demandas de pessoal previstas em nossos planos de crescimento. Além disso, oferecemos de maneira consistente treinamentos aos nossos funcionários e transferimos as melhores práticas entre as nossas unidades de negócios.
- Buscamos continuamente a excelência operacional e de atendimento aos clientes, com um conjunto de controles de qualidade e procedimentos aplicáveis à elaboração, processamento e distribuição de nossos produtos. Dentre eles estão métodos para acompanhar o desempenho da gestão de lojas e pesquisas externas de satisfação do cliente. Os nossos principais indicadores operacionais são analisados e partilhados com todas as nossas marcas, tirando proveito do nosso tamanho e capacidade de compartilhar as melhores práticas. Para melhorar a qualidade

dos nossos serviços, também conduzimos pesquisas de "clientes ocultos" (*mystery shopper*) que nos fornecem um *feedback* atualizado e importante da satisfação de nossos clientes.

Estrutura de capital eficiente. Temos uma sólida estrutura de capital, com uma proporção dívida líquida/EBITDA, no final de 2010 de 2,6x e caixa e equivalente de caixa disponível de R\$140 milhões. Isto nos permitirá continuar com nossos planos de crescimento.

Equipe de gestão experiente. Nossa diretoria tem em média 14 anos de experiência no setor de alimentos e bebidas e ampla experiência no Brasil e na América Latina, em mercados cativos e operações *greenfield*. Nosso Diretor Presidente tem mais de 20 anos de experiência no setor de serviço de alimentação, 12 dos quais com a Areas (uma bem-sucedida operadora espanhola de restaurantes em aeroportos, com negócios em todo o mundo), onde ele ajudou a iniciar e a desenvolver as operações na América Latina. Nosso Diretor de Operações também atuou na Areas, por 11 anos. Nosso Diretor Presidente para as operações no Caribe foi Diretor Presidente da Airport Shoppes (antiga Empresas Santana), empresa que adquirimos em 2008. Outros membros da nossa administração têm experiência em companhias tais como TGI Fridays®, INFRAERO e Wal Mart. Reconhecendo a importância de nossos administradores para o nosso sucesso, implementamos planos de retenção para nossos executivos-chave bem como outras medidas para reduzir as taxas de rotatividade em todos os níveis da companhia.

PRINCIPAIS FATOS OCORRIDOS EM 2008

Durante o ano de 2008, ocorreram os seguintes fatos principais:

- Aquisição da Airport Shoppes em Porto Rico em abril de 2008;
- Aquisição do Grupo Frango Assado em setembro de 2008;
- Abertura de 31 lojas Viena, em Porto Alegre, Curitiba, Campinas e Florianópolis;
- Chegada dos conceitos Viena, Snacks e Express, aos maiores aeroportos do Brasil, GRU e CGH;
- Consolidação das parcerias como o SENAC, Serviço Nacional do Comércio, para o Desenvolvimento de Profissionais;
- Aquisição das licenças do sistema de gestão SAP para a Companhia, iniciando a sua implementação no Grupo RA, e continuando pelo Viena e Frango Assado. Estimamos a integração total do sistema nossas operações no Brasil até o final do ano de 2011;
- Implementação do ALOHA (Front Desk), sistema de caixa que nos permite ter um maior controle e gestão na ponta (restaurantes); e
- Implementação da Folha de Pagamento Informatizada, ADP System, mundialmente reconhecida pela segurança da gestão.

PRINCIPAIS FATOS OCORRIDOS EM 2009

- Em março de 2009, através da nossa subsidiária Airport Shoppes na República Dominicana, adquirimos, 100% das ações das Inversiones Llers, empresa que opera concessões no setor de varejo de alimentação de *catering* aéreo na República Dominicana; e

-
- Aquisição do Auto Posto Nova Taubaté, em julho de 2009.

PRINCIPAIS FATOS OCORRIDOS EM 2010

- Aquisição da Pedro 66 Lanchonete Ltda. e do Pedro 66 Posto de Serviços Ltda., em abril de 2010;
- Aporte de recursos para o financiamento da expansão de nossas atividades em maio de 2010, realizando um aumento de capital de R\$183 milhões com ingresso de novos investidores em nossa Companhia;
- Aquisição do Restaurante Arco Íris de Aparecida Ltda., do Restaurante Arco Íris de Lorena Ltda. e do Restaurante Andaluzia Ltda., em junho de 2010;
- Implementação de um departamento pioneiro no Brasil, exclusivamente dedicado à excelência ao cliente, o Departamento de *Customer Excellence*
- Obtenção de concessão para operar no Aeroporto Internacional de Tocumen, no Panamá, ampliando assim nossa penetração no mercado de restaurantes em aeroportos no Caribe;
- Reforma geral em nossa Cozinha Central no México;
- Contração de um Diretor de Recursos Humanos corporativo, consolidando assim a implementação da Cultura IMC em todo o Grupo IMC; e
- Abertura de unidades do Viena nos aeroportos do Rio de Janeiro (Galeão) e de Brasília (Pres. Juscelino Kubitschek).

ESTRATÉGIA

Nossa estratégia de crescimento

Crescimento orgânico acelerado em nossas operações no Brasil. Nosso crescimento virá principalmente da abertura de novas lojas em nossas operações no Brasil. Dada a natureza fragmentada do setor, bem como o tamanho e o histórico de crescimento dos segmentos em que atuamos, acreditamos que há espaço significativo para novos restaurantes. Neste sentido, acreditamos que conseguiremos abrir, em 2011, mais de 20 mil metros quadrados de área utilizável bruta de restaurantes, o que poderá representar um crescimento de 25,6% em relação a 2010. A exemplo do que ocorreu nos últimos anos, vamos nos concentrar na consolidação de nossa posição de liderança em e no entorno de São Paulo e continuar a nossa expansão para outras cidades de alta renda, tais como Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, além de outras na região sul do Brasil.

Crescimento orgânico no segmento aeroportuário internacional. Complementaremos nossa estratégia de crescimento do Brasil com a contínua expansão do nosso segmento aeroportuário internacional, em ambos os casos, consolidando a nossa presença nos países em que atuamos e seletivamente expandindo para novos aeroportos com altos índices de crescimento.

Aumento contínuo nas Vendas em Mesmas Lojas. Nossa presença em mercados cativos no Brasil e em outros aeroportos do México e do Caribe nos oferece um potencial elevado de crescimento do tráfego no futuro próximo. Embora seja este o principal vetor de crescimento, também estamos implantando

diversos programas para aumentar o crescimento das Vendas em Mesmas Lojas. O principal deles é dar continuidade ao nosso programa de remodelagem de restaurantes, que consiste na reforma e modernização de nossos restaurantes e que, de acordo com nossas estimativas, rende aumento nas vendas de pelo menos 10%, e maior taxa interna de retorno sobre o investimento do que restaurantes novos. Também estamos buscando oportunidades de cruzamento de marcas como a inclusão de um conceito Viena “por quilo” em unidades selecionadas do Frango Assado. Acreditamos que essas oportunidades de cruzamento de marcas, juntamente com nossos esforços contínuos para apresentar novos itens de menu e artigos de varejo em nossas lojas, nos ajudarão a sustentar um forte crescimento das Vendas em Mesmas Lojas.

Geração contínua de eficiência operacional em nosso modelo para aumentar as margens. Continuaremos a extrair sinergias e eficiência da nossa plataforma centralizada. Nos últimos três anos, aumentamos a nossa margem EBITDA de 13,7% em 2008 para 16,0% em 2010 e acreditamos que ainda há espaço para maiores ganhos, à medida que aumentamos o tamanho do nosso negócio. Dentre os nossos principais programas de eficiência, continuaremos a expandir nosso programa de compras centralizadas para alcançar maiores reduções de custos alimentos.

Identificar aquisições de maneira seletiva para complementar o nosso crescimento orgânico. Estamos estudando diversas potenciais aquisições que podem acelerar nossos planos de crescimento orgânico ao tempo que avançamos na consolidação do mercado. Qualquer aquisição seria provavelmente pequena com relação às nossas operações atuais ou às nossas aquisições anteriores, já que não buscamos entrar em novos segmentos ou mercados, mas consolidar nossa presença atual. A exemplo do que ocorreu com as aquisições anteriores, buscaremos novas oportunidades principalmente nos segmentos nos quais operamos, onde acreditamos haver sinergias significativas para serem capturadas.

Somos a rede multimarca e de restaurantes *quick casual* líder no Brasil. Nossa posição de liderança é sustentada por nossos 214 restaurantes próprios e mais de 8.000 funcionários, bem como pela geração de uma receita líquida de R\$750 milhões em 2010, com uma margem EBITDA de 16,0%.

Dado o momento extremamente favorável no Brasil, motivado por sua contínua transformação estrutural econômica, pelo mercado interno aquecido e pela iminência de dois dos maiores eventos esportivos globais, acreditamos que haja oportunidades significativas para o crescimento orgânico dos nossos negócios, consolidação adicional dos segmentos de concessão de restaurantes e *casual dining* do setor de varejo de alimentação, aumento da nossa rentabilidade e expansão da nossa posição de liderança no Brasil e em outros locais da América Latina e do Caribe, por meios das seguintes estratégias:

- Expansão dos nossos restaurantes e base de lojas em locais privilegiados, tirando proveito do crescimento da demanda pelo hábito de “comer fora”;
- Buscar oportunidades de crescimento através de aquisições estratégicas;
- Alavancar as nossas marcas atuais através do aproveitamento cruzado de marcas em locais com grande fluxo de pessoas;
- Aumentar o nosso faturamento através da renovação das nossas lojas e restaurantes;
- Racionalizar o mix de produtos e marcas com margens maiores através da criação de valor;

-
- Continuar a aumentar nossas margens através da integração de novos negócios abertos por nós ou adquiridos, utilizando a nossa experiência na integração de negócios e exploração de sinergias.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Atuamos no setor de serviços de alimentação no Brasil, com operações internacionais no Caribe e México. Dentro do setor de serviços de alimentação, estamos bem posicionados para competir principalmente no segmento de refeições *Quick Casual*. O setor de serviços de alimentação no Brasil, nosso principal mercado, tinha um tamanho estimado de mais de R\$74 bilhões em 2010, de acordo com dados da ABIA de agosto de 2010, sendo que, de 2002 a 2009, cresceu 4,8 vezes mais do que o PIB brasileiro. Atuamos principalmente em três segmentos do mercado cativo no Brasil: aeroportos, rodovias e *shopping centers*, sendo que as nossas operações internacionais estão concentradas em aeroportos. Até onde temos conhecimento, somos a única companhia de restaurantes no Brasil com presença relevante em todos estes três segmentos.

Aeroportos no Brasil: O crescimento do negócio de serviços de alimentação nos aeroportos está diretamente associado ao aumento do tráfego aéreo no Brasil. O fluxo de passageiros no Brasil, o maior mercado aeroportuário da América Latina, cresceu a um CAGR de 7,6% entre 2005 e 2009, de acordo com dados da *Airport Council International* (ACI), atingindo 135 milhões de passageiros. Segundo a ACI, o crescimento continuará a uma taxa CAGR de 8,6% de 2009 a 2014. Estas projeções de crescimento são ainda mais relevantes na medida em que sete dos aeroportos de médio porte (de um a cinco milhões de passageiros por ano) que crescem mais rápido, e quatro dos aeroportos de grande porte (mais de cinco milhões de passageiros por ano) que crescem mais rápido no mundo estão localizados no Brasil. Apesar deste rápido crescimento, o mercado aeroportuário continua pouco explorado no Brasil, o que representa uma importante oportunidade de crescimento para nós. O tráfego aeroportuário *per capita* no Brasil ainda é cinco vezes inferior à média dos países da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OECD), de acordo com dados do Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil do BNDES, elaborado pela McKinsey&Company.

Rodovias no Brasil: O crescimento do número de carros e o aumento dos gastos em viagens de lazer vêm impulsionando a demanda por alimentos em praças de serviços rodoviárias brasileiras. Nas rodovias no Estado de São Paulo, estado em que estão presentes as nossas unidades do Frango Assado, o CAGR do volume de tráfego total entre 2004 e 2009 foi de 14,8%, segundo dados da ABCR. Apesar deste crescimento, a penetração de veículos no Brasil ainda é baixa, especialmente se comparada a países mais desenvolvidos. Por exemplo, em 2009, o Brasil tinha apenas 0,24 veículos *per capita*, ao passo que os Estados Unidos tinham 0,80 veículos *per capita*. Além disso, o Plano Nacional de Logística e Transportes (2007-2023) desenvolvido pelo Ministério dos Transportes, contempla investimento de 43,0% (ou aproximadamente R\$74 bilhões) do investimento total previsto para transporte em rodovias. Assim, acreditamos que as estradas (que atualmente representam 58,0% da matriz de transportes brasileira) continuarão a ser a principal via de transporte no Brasil nos próximos anos. O mercado de praças de serviço rodoviárias no Brasil é altamente fragmentado, sendo a maioria dos estabelecimentos atualmente operados como um negócio familiar, de um único restaurante. Acreditamos que essa fragmentação nos permitirá continuar a adquirir pequenos competidores em localizações privilegiadas.

Shopping centers no Brasil: O crescimento do número de restaurantes em *shopping centers* está relacionado ao crescimento da quantidade de *shopping centers* e ao crescimento das visitas aos *shopping centers*. De 2005 a 2009, a quantidade de *shopping centers* no Brasil cresceu a um CAGR de 3,8%, de acordo com dados da Abrasce. No mesmo período, as visitas a *shopping centers* cresceram a um CAGR de 16,0% ao ano. Além disso, as vendas de *shopping centers* tem ultrapassado as vendas no varejo desde 2005. A ABRASCE e a Raymond James Latin America estimaram que, no final de 2010, as vendas em *shopping centers* terão crescido a um CAGR de 11,8%, bem acima do CAGR de 6,9% das vendas no varejo. No entanto, a exploração de *shopping centers* também continua baixa. Em 2008, o Brasil tinha apenas 45 metros quadrados de área bruta locável por 1.000 habitantes, enquanto o México tinha 105 metros quadrados e os Estados Unidos tinham 1.800 metros quadrados.

Operações internacionais: Acreditamos que o segmento aeroportuário é o exemplo mais claro de mercados cativos e é o nosso segmento mais rentável no Brasil. Decidimos, desta forma, perseguir oportunidades em outros aeroportos com altas taxas de crescimento no Caribe e México, onde a nossa experiência e histórico são um benefício significativo que nos auxiliará a obter concessões de primeira linha. Estimamos que, excluindo o Brasil, há 26 aeroportos na América Latina que atendem nossos critérios de escolha de alvos e, de acordo com dados da ACI de 2010, esses aeroportos transportaram mais de 157 milhões de passageiros durante 2009, crescendo a um CAGR de 7,3% de 2005 a 2009, ou cinco vezes mais rápido do que a taxa média de crescimento de passageiros em aeroportos na América Latina.

ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DA CONTROLADORA

RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

A receita líquida operacional foi de R\$749,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010, em comparação com R\$490,7 milhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2009, o que representou uma variação positiva de R\$259,0 milhões ou 52,8%. Este aumento em nossa receita líquida é atribuído principalmente a reestruturação societária realizada pela Companhia, por meio da qual as empresas dos Grupos RA Catering (atuante no segmento de aeroportos no Brasil), IMC Porto Rico (segmento aeroportos no Caribe) e IMC México (segmento aeroportos e outros no México), passaram a serem controladas pela Companhia. Após estas reestruturações societárias, que ocorreram em setembro e outubro de 2009 respectivamente, a Companhia consolidou apenas três meses de receita líquida do Grupo RA Catering, e apenas dois meses dos Grupos IMC Porto Rico e IMC México em 2009, em comparação com 12 meses de receita líquida em 2010. Adicionalmente a abertura de 31 novos restaurantes nos diferentes segmentos de operação da Companhia, também contribui ao aumento da receita líquida.

LUCRO BRUTO

Nosso lucro bruto no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010 foi de R\$ 238,1 milhões em comparação com R\$ 131,2 milhões no exercício social anterior, o que representou uma variação positiva de R\$106,9 milhões ou 81,5%. Nosso lucro bruto representou 31,8% e 26,7% de nossa receita líquida em 2010 e 2009, respectivamente. Este aumento em nosso lucro bruto deve-se principalmente as melhorias nos custos com matérias primas, nos custos com pessoal, e ao aumento da receita líquida de 2009 para 2010, comentada acima. Adicionalmente o aumento de nosso lucro bruto, deve-se a introdução do

segmento de aeroportos no Brasil e no Caribe, uma vez que tal segmento apresenta margens de lucro superiores às margens de outros segmentos.

LUCRO LÍQUIDO

Nosso lucro líquido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010 foi de R\$ 7,9 milhões contra um prejuízo líquido de R\$ 18,2 milhões em 2009, o que representou um aumento de R\$26,1 milhões. Este aumento no lucro líquido decorreu principalmente de: (i) incorporação das novas empresa de forma exitosa, capturando ganhos de sinergia derivados da gestão e processos; (ii) ganho em escala nas operações de logística, produção centralizada (volumes comprados e distribuídos) e administrativas; e (iii) utilização de know-how nas diferentes operações no segmento.

INVESTIMENTOS

Nossos investimentos em ativo imobilizado consistem em abertura e remodelação de lojas, investimentos em infra-estrutura de TI e investimento em nossas cozinhas centrais. Em 2010, nosso investimento total em ativo imobilizado, englobando as operações da Companhia no Brasil e no setor Internacional, foi de R\$65,1 milhões.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E QUADRO DE COLABORADORES

Nossos funcionários são um componente crítico da experiência de nossos clientes em nossas Lojas e Restaurantes. Por isso, passam consistentemente por programas de treinamento oferecidos diretamente por nós ou em parceria com organizações de renome, como o SENAC no Brasil.

Levamos muito a sério o nosso processo de contratação. Acreditamos que cada um de nossos funcionários divide a responsabilidade por manter os pontos fortes de nossas várias marcas e a qualidade de nossos produtos e, portanto, não temos pressa para avaliar cuidadosamente todos os candidatos e assegurar que estamos contratando as pessoas certas para os cargos certos. Este longo processo também permite que nossos candidatos a funcionários avaliem cuidadosamente nosso negócio e cultura corporativa, assegurando que também sejam apropriados para eles. Desta forma, conseguimos transformar a filosofia operacional de um negócio familiar na de uma organização institucional, com objetivos claros e indicadores operacionais.

O quadro abaixo indica a quantidade de funcionários por país em dezembro de 2010:

Divisão	Operacional	Administrativo	Total
Brasil	6.066	191	6.257
México	1.312	72	1.384
Caribe.....	545	97	642
Panamá	2	5	7
Total.....	7.925	365	8.290

POLÍTICAS AMBIENTAIS E DE CONTROLE DE QUALIDADE

A IMC se compromete continuamente a atuar no mercado brasileiro causando o menor impacto possível sobre os recursos naturais e o meio ambiente. Empenhamos todos os esforços para evitar impactos

negativos ao meio ambiente e, por esta razão, monitoramos rigorosamente todos os estágios de nossa atividade, procurando estar em conformidade com a regulamentação ambiental brasileira e os padrões ambientais internacionais.

Capacitamos nossos funcionários com boas práticas de manejo de alimentos, visando sempre o bem-estar de nossos clientes. Para isso, retemos amostras de alimentos preparados para consumo, fazendo análises laboratoriais conforme exigências regulamentares, controlando a qualidade da água através de parâmetros físico-químicos e microbiológicos, estabelecendo, assim, altos padrões de condições de higiene sanitária.

Conduzimos trabalhos com nossos principais fornecedores no Brasil e na América Latina e Caribe de forma a gerenciar melhor o nosso impacto sobre o ambiente. Medimos o consumo de água, energia e produção de resíduos e nos comunicamos com nossos fornecedores a respeito de problemas de sustentabilidade, como uso de recursos, eliminação de resíduos, consumo de energia e produção mais limpa. Isso nos ajuda a identificar possíveis ações com nossos fornecedores, que possam reduzir o nosso impacto ambiental e promover a implementação de melhores práticas nas regiões em que atuamos.

Além disso, implementamos uma cultura empresarial voltada prioritariamente à excelência no atendimento aos clientes, com a criação do Departamento de *Customer Excellence*. Trata-se de um projeto de melhoria contínua, que, por um lado, integra todos os colaboradores da empresa no processo e, por outro, mede e analisa a *performance* operacional nas lojas, identificando possíveis problemas e oferecendo o suporte necessário para dirimi-los, melhorando, assim, o desempenho das unidades.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

As nossas atividades não incluem atualmente investimentos na área de pesquisa e desenvolvimento, exceto no que concerne pesquisas de posicionamento de nossas marcas, através de empresas de pesquisa com renome internacional.

DIREITOS DOS ACIONISTAS

Nosso dividendo mínimo obrigatório foi fixado em nosso Estatuto Social em valor igual a um percentual não inferior a 25% do lucro líquido anual ajustado na forma da Lei das Sociedades por Ações.

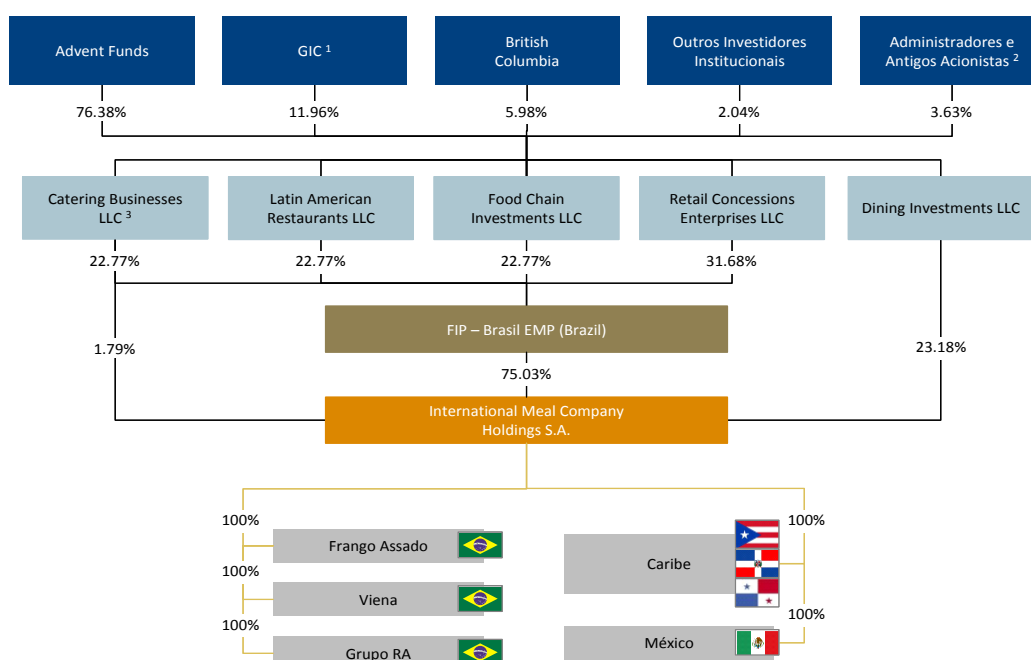
O dividendo obrigatório pode ser distribuído também a título de juros sobre o capital próprio, tratado como despesa dedutível para fins de imposto de renda de pessoa jurídica e contribuição social sobre o lucro líquido.

AUDITORES INDEPENDENTES

Em atendimento às regulamentações emitidas pela Comissão de Valores Mobiliários sobre o assunto, a IMC informa que os serviços prestados desde 2008 pelos auditores independentes Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes foram os relacionados exclusivamente com serviços de auditoria.

ORGANOGRAMA DA COMPANHIA

O organograma a seguir ilustra a nossa estrutura societária na data deste Relatório de Administração:



1. Government of Singapore Investment Corporation
2. Ex-controladores do Frango Assado, Grupo RA e IMC Caribbean, e administradores da Companhia
3. Os acionistas indiretos da Companhia irão realizar uma reorganização na qual a Catering Business LLC e a Dining Investments LLC irão contribuir suas ações detidas diretamente na Companhia para sendo que este, por sua vez, passará a deter a totalidade das ações da Companhia. Esta reorganização deverá ocorrer antes do lançamento da Oferta.

AMBIENTE REGULATÓRIO E SEU EFEITO SOBRE A IMC

Estamos sujeitos a várias leis federais e estaduais nos países nos quais operamos. Cada loja ou restaurante está sujeito a licenciamento e regulamentação por várias autoridades governamentais, que incluem órgãos de controle de zoneamento, saúde, segurança, higienização, construção e corpos de bombeiros na jurisdição na qual o restaurante ou loja está localizado. Dificuldades na obtenção ou a falha em obter as licenças ou aprovações necessárias podem atrasar ou impedir a abertura de uma nova loja ou restaurante em uma área particular. Operações de restaurantes também estão sujeitas a leis

federais e estaduais que regem fatores como salários, condições de trabalho e horas extras. Também estamos sujeitos a tarifas e regulamentações sobre mercadorias e equipamentos importados e leis que regulamentam o investimento estrangeiro.

Em vários dos países nos quais operamos, inclusive no Brasil, estamos sujeitos a leis que regulamentam o relacionamento franqueador/franqueado. Tais leis frequentemente limitam, entre outras coisas, o prazo de duração e escopo de cláusulas de não concorrência e a capacidade de um franqueador de designar fontes de fornecimento e regulamentar as comunicações de vendas de franquias. Além disso, podemos estar sujeitos a legislação ou regulamentação relacionada à venda de alimentos com altos níveis de gordura e/ou de sódio, particularmente no Brasil e em Porto Rico. Cumpriremos quaisquer leis ou regulamentações que possam ser promulgadas e não esperamos que tal cumprimento tenha um impacto significativo sobre nosso negócio ou resultados operacionais. Entretanto, não podemos fornecer qualquer garantia de que leis e regulamentações futuras não afetarão de forma negativa o nosso negócio e nossos resultados operacionais.

Comércio Varejista de Alimentos

A atividade de comércio varejista de alimentos é regulamentada pela ANVISA por meio da Resolução de sua Diretoria Colegiada, RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004, que aprova o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

Esse regulamento determina as diretrizes de construção (estrutura física), manutenção e cuidados técnicos que devem ser observados de maneira a garantir aos usuários condições mínimas de segurança alimentar. Nele são estabelecidos critérios como: a adequação das edificações; a higienização das instalações, equipamentos e utensílios; o controle de pragas; o abastecimento de água; o manejo de alimentos e resíduos; a preparação, transporte e armazenamento de alimentos; a documentação e o registro das atividades para efeitos de inspeção.

O cadastro inicial e a fiscalização das unidades a que se refere este regulamento deverão ser realizados pelo órgão municipal de vigilância sanitária, subordinado à Secretaria Municipal de Saúde de cada localidade, por meio do Sistema de Informação em Vigilância Sanitária de cada município. Qualquer alteração nas informações cadastrais da Companhia, como a transferência ou cessão do controle societário deverá ser informada à ANVISA, por meio dos órgãos municipais, dentro do prazo de 30 dias após a efetivação da operação, sob pena de configurar infração sanitária.

O descumprimento de qualquer disposição do regulamento acima e de eventual regulamento municipal complementar poderá ensejar a autuação da Companhia, de acordo com a Lei Federal nº. 6.437 de 20 de agosto de 1977, conforme alterada (Infrações à legislação sanitária federal), e a imposição de penalidades que podem variar desde advertência ou multa (R\$ 2.000,00 a R\$ 200.000,00 – aplicadas em dobro nos casos de reincidência), até a interdição total ou parcial do estabelecimento, de acordo com a gravidade da infração. A aplicação das penalidades levará em conta as condições subjetivas de cada administrado (como faturamento, gravidade da infração, etc.), e somente poderá ser aplicada mediante a instauração de processo administrativo, garantidos o contraditório e a ampla defesa, e o devido processo legal.

Varejo de Alimentação em Praças de Serviços Rodoviárias e Locais de Descanso em Rodovias

Contratos com Concessionárias do Serviço Público de Operação e Manutenção de Rodovias Estaduais

Preliminarmente à análise das questões regulatórias, cabe fazer uma ressalva sobre o regime de contratações do poder público com a Companhia. Por ter parte de suas unidades localizadas às margens de rodovias estaduais, poderia pairar a dúvida sobre a necessidade de observação do regime especial de licitações (Lei Federal nº. 8.666/93) para instalação de estabelecimentos comerciais, pois a manutenção de rodovias faz parte do rol de serviços públicos, exigindo, ainda que de serviços acessórios (postos de combustível, lojas de conveniência, restaurantes), o regime especial de licitações para suas contratações com o poder público.

Entretanto, as rodovias estaduais paulistas, onde se localizam grande parte das unidades da Companhia, são rodovias concedidas a empresas que se sagraram vencedoras em processos regulares de licitações públicas (concessionárias como CCR, Dutra, Ecovias e ViaOeste), garantidas a isonomia e a concorrência entre as licitantes.

A contratação, pela concessionária, de empresas prestadoras de serviços acessórios aos usuários das rodovias é relevante para a relação de concessão, na medida em que as receitas decorrentes desta contratação poderão refletir na modicidade tarifária (como receita alternativa), razão pela qual são elas normalmente previstas no contrato de concessão e/ou edital de licitação. Essas contratações acessórias são, pois, importantes não apenas para suprimento de serviços de apoio ao usuário, mas também para geração de receita acessória da concessionária, o que permite manter a modicidade das tarifas cobradas dos usuários.

As atividades da Rede Frango Assado nas rodovias não se submetem ao regime da concessão pública, sendo reguladas pelos contratos de aluguel ou comissão mercantil e autorizações de acesso descritos abaixo.

Acessos

A construção de quaisquer estabelecimentos comerciais às margens de rodovias federais ou estaduais depende de autorização, especificamente quanto à construção do respectivo acesso de veículos, que conduzirá o usuário da rodovia até o estabelecimento.

A autorização de acesso ao estabelecimento, para rodovias federais e estaduais deve ser concedida pelos respectivos órgãos públicos (Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte – DNIT ou Secretaria Estadual, respectivamente), e, para rodovias que operam sob o regime de concessão, deve ser concedida pelo concessionário privado, após análise da Comissão de Monitoramento das Concessões e Permissões de Serviços Públicos. No caso do Estado de São Paulo, o órgão estadual competente é a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo – ARTESP.

A regulamentação de autorização de acesso a estabelecimentos comerciais em rodovias estaduais, no Estado de São Paulo (administradas pelo Departamento de Estradas de Rodagem – DER ou dadas em concessão a empresas privadas), está prevista na Portaria Estadual SUP/DER n.º 78, de 23 de julho de 2001, conforme disposição do artigo 30 do Decreto Estadual n.º 30.374, de 12 de setembro de 1989. Tal regulamentação prevê que, para as rodovias estaduais, localizadas no Estado de São Paulo, que operam sob o regime de concessão, as autorizações de acesso aos estabelecimentos comerciais devem ser expedidas pela concessionária de cada rodovia, após análise da Comissão de Monitoramento das

Concessões e Permissões de Serviços Públicos seguindo, quando for o caso as regras de precificação e penalidades da Portaria Estadual SUP/DER n.º 78, de 23 de julho de 2001, ou então pelo próprio ente público concedente, conforme disposição do respectivo edital ou contrato de concessão.

Nos termos da Portaria Estadual SUP/DER n.º 78, de 23 de julho de 2001, os valores serão pagos mensalmente, segundo cálculo matemático em que são levados em consideração fatores como localização e metragem do imóvel. No entanto, para as rodovias operadas por concessionárias, pode ser acordado um valor mensal fixo entre a concessionária e o detentor da autorização de acesso. É possível, ainda, que a concessionária opte por não cobrar pelo uso específico dos acessos aos estabelecimentos comerciais localizados às margens das rodovias por elas administradas, tendo em vista que já cobra pelo uso do espaço explorado pelo estabelecimento comercial (por meio de contratos de comissão mercantil).

As penalidades estabelecidas pela Portaria Estadual SUP/DER n.º 78, de 23 de julho de 2001, pelo descumprimento de obrigações assumidas ou pelo mau uso dos acessos poderão variar entre 40 e 53 UFESPs (Unidade Fiscal do Estado de São Paulo – UFESP). O valor da UFESP no ano de 2010 correspondia a R\$16,42 conforme informação no Comunicado da Diretoria de Arrecadação nº 55, de 17 de dezembro de 2009, disponibilizado no endereço eletrônico da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.

Os acessos em rodovias federais são regulamentados pela Lei 9.503 de 23 de setembro de 1997, conforme alterada, e os regulamentos expedidos pelo Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte – DNIT e pela Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT.

Postos de gasolina

As atividades relacionadas à exploração de postos de gasolina estão sujeitas a legislação ambiental nas esferas federal, estadual e municipal. O cumprimento dessa legislação é fiscalizado por órgãos e agências governamentais, que podem impor sanções administrativas por eventual inobservância da legislação.

A legislação ambiental brasileira determina que a localização, construção, instalação, ampliação, modificação e operação de determinadas atividades tais como as atividades de operação de postos de gasolina, dependem de prévio licenciamento pelo órgão ambiental competente, sem prejuízo de outras licenças legalmente exigíveis. As referidas licenças ambientais possuem condicionantes a serem cumpridas pelo empreendedor e prazos de validade, devendo ser renovadas periodicamente.

A CETESB é responsável por emitir licenças ambientais para empreendimentos ou atividades que tenham impacto ambiental no Estado de São Paulo. A manutenção dessas licenças exige a apresentação de certos documentos, inclusive relatórios de monitoramento de segurança e poluição, ao IBAMA.

O licenciamento ambiental de atividades de postos de gasolina está sujeito a diversas exigências, incluindo a implantação de medidas para mitigar e compensar os impactos ambientais causados pelo empreendimento ou atividade. O montante destinado às medidas de compensação será estabelecido pelo órgão ambiental responsável pela análise dos procedimentos de licenciamento ambiental.

O procedimento de licenciamento ambiental compreende, basicamente, a emissão de três licenças, todas com prazos determinados de validade, usualmente denominadas: (i) Licença Prévia, que

representa uma aprovação preliminar do projeto e de sua localização; (ii) Licença de Instalação, que autoriza o início da implantação do projeto, de acordo com as especificações constantes do processo aprovado; e (iii) Licença de Operação, que autoriza, após as verificações necessárias, o início da atividade e o funcionamento dos equipamentos de controle de poluição, de acordo com o previsto nas Licenças Prévia e de Instalação, todas emitidas pelo órgão ambiental competente, conforme estabelecido pela Resolução CONAMA nº 237/97. Aplica-se, ainda, a Resolução CONAMA nº 273/00. Portanto, cada uma dessas licenças é emitida conforme a fase em que se encontra a implantação do empreendimento e a manutenção de sua validade depende do cumprimento das condicionantes que forem estabelecidas pelo órgão ambiental licenciador.

A construção, reforma, ampliação, instalação ou o funcionamento de empreendimentos e/ou atividades, sem licença ou autorização dos órgãos ambientais competentes, ou contrariando as normas ambientais legais e regulamentares pertinentes, consiste em crime ambiental, além de sujeitar o infrator a penalidades administrativas tais como multas que, no âmbito federal, podem chegar a R\$50,0 milhões (aplicáveis em dobro ou no seu triplo, em caso de reincidência), suspensão e interdição das atividades e revogação das licenças existentes, independentemente do dever de reparar os danos ambientais eventualmente causados. Saliente-se que as multas serão lavradas tendo como base a gravidade dos fatos, os antecedentes do infrator e a situação econômica do mesmo.

As demoras ou indeferimentos, por parte dos órgãos ambientais competentes para o licenciamento, na emissão ou renovação dessas licenças, assim como as eventuais impossibilidades de atender às exigências estabelecidas por tais órgãos ambientais no curso do processo de licenciamento ambiental, poderão prejudicar, ou mesmo impedir, conforme o caso, a instalação e a operação dos nossos postos de gasolina.

De acordo com a lei brasileira, pessoas e empresas cuja conduta ou atividades causam prejuízos ao meio ambiente estão sujeitas a sanções penais e administrativas, bem como a quaisquer custos para reparar os danos efetivos resultantes desses prejuízos. Aqueles que cometem um crime contra o meio ambiente estão sujeitos a penalidades e sanções que variam de multas a prisão (para pessoas naturais) ou suspensão ou interrupção de atividades ou proibição de celebrarem quaisquer contratos com órgãos governamentais por até dez anos (para pessoas jurídicas). Os órgãos de proteção ambiental do governo também podem impor sanções administrativas aos que não cumprirem as leis e regulamentos ambientais, incluindo, entre outras:

- multas (de até R\$50 milhões);
- suspensão parcial ou total de atividades;
- obrigações de financiar obras de recuperação e projetos ambientais;
- perda ou restrição de incentivos ou benefícios fiscais;
- fechamento dos estabelecimentos ou empreendimentos; e
- perda ou suspensão de participação em linhas de crédito com estabelecimentos de crédito oficiais.

A lei civil impõe responsabilidade objetiva e solidária por danos ambientais. Como resultado, pode ser imposta a diversas partes uma obrigação de reparar o dano causado, independentemente de culpa. Por exemplo, a contratação de terceiros para executar qualquer parte de nossas operações não nos isentaria como representados da responsabilidade por danos ambientais em potencial causados pelo contratado.

Acesso às Lojas da Rede Frango Assado em Rodovias

Possuímos 18 lojas da Rede Frango Assado localizadas em rodovias federais, estaduais e acessos municipais.

O acesso em rodovias federais é formalizado por termo de compromisso e permissão de uso e outras avenças pactuado entre a concessionária de serviços públicos que explora a rodovia e o proprietário do imóvel. Referido termo autoriza expressamente a utilização da faixa de domínio da rodovia para reforma e adequação do acesso conforme projeto aprovado pela ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, que por sua vez nos termos do Decreto nº 4.128, de 13 de fevereiro de 2002, é detentora dos direitos e obrigações e os bens móveis e imóveis transferidos pelo Departamento de Estradas e Rodagem.

O acesso em rodovias no Estado de São Paulo é regulado pelo Decreto nº 30.374, de 12 de setembro de 1989 e pela Portaria Estadual SUP/DER nº 78, de 23 de julho de 2001, que determinam a necessidade da autorização de acesso pela concessionária de serviços públicos da rodovia, cujo órgão regulador é a ARTESP - Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transportes do Estado de São Paulo.

Concessões de Serviços de Alimentação em Aeroportos

A Constituição brasileira qualifica toda a atividade relacionada à aviação como uma questão estratégica para a Nação e, como consequência, o setor é regulado e fiscalizado exclusivamente pelo Governo Federal (art. 21, XII, "c" da Constituição Federal), incluindo a atividade de voos, regulada pela ANAC, e a infra-estrutura aeroportuária, regulados pela INFRAERO, ambas vinculadas ao Ministério da Defesa.

Há 67 aeroportos públicos no Brasil, administrados pela INFRAERO. Esta empresa pública é responsável pela concessão de uso de áreas localizadas em aeroportos, para que empresas privadas sejam capazes de prestar serviços relacionados com o estacionamento de veículos de passageiros, restaurantes, lojas (de livros, cosméticos, perfumes e outros). Tais atividades são destinadas exclusivamente para fins privados, apesar de atender a um interesse público.

Contratos de Concessão de Uso de Área em Aeroportos

Sempre que a INFRAERO contratar entidades privadas, como as sociedades controladas pela Companhia, a INFRAERO concede (por meio de um contrato de concessão de uso de área) o direito de usar uma determinada área, por um período determinado (estipulado no edital de licitação) de acordo com a Portaria Normativa MD n.º 935, de 26 de junho de 2009, que aprova o Regulamento de Licitações e Contratos da INFRAERO. O prazo desses contratos pode, excepcionalmente, ser prorrogado por igual período desde que atenda ao interesse público e comprovados investimentos feitos pela concessionária de uso do local, com autorização da INFRAERO, que ainda não tenham sido amortizados; ou quando o processo de licitação para o próximo contrato ainda não esteja terminado (nesse caso, permite-se a

prorrogação da vigência contratual por um período determinado suficiente para a realização de novo procedimento licitatório). Conforme Parágrafo 5º do artigo 14 da mesma Portaria, as prorrogações dependerão de manutenção das condições de habilitação previstas na licitação de origem, o cumprimento das cláusulas contratuais e a regularidade fiscal do contratado.

Cada área dentro dos aeroportos administrados pela INFRAERO é considerada propriedade do Governo Federal e, portanto, o uso por qualquer empresa privada de tais áreas deve respeitar um processo de licitação, em conformidade com as Leis n.º 6.009 de 26 de dezembro de 1973, n.º 8.666 de 21 de junho de 1993 e artigo 40 da Lei n.º 7.565 de 19 de dezembro de 1986 (Código Brasileiro de Aeronáutica). Assim, os contratos de concessão de uso e suas respectivas alterações devem sempre seguir os termos e condições previstos na respectiva licitação, sempre respeitando as disposições da Lei n.º 8.666 de 21 de junho de 1993, decisões n.º 17/95 e 1315 do Tribunal de Contas da União e legislação aplicável. Contratos e alterações que não são fundamentados em um edital de licitação não são (em princípio) juridicamente válidos, a menos que o procedimento de licitação seja legalmente dispensado ou inexigível.

Prazo dos Contratos de Concessão de Uso de Área

Os contratos de concessão de uso devem seguir as disposições da Portaria Normativa MD n.º 935, de 26.06.2009, o que significa que terão de ser limitados ao prazo máximo de 360 meses, conforme estabelecido pela lei (e estabelecidos no edital de licitação). A exceção a essa regra, como já explicado, deve ser devidamente justificada por um ato oficial da entidade pública, procedimento que será analisado pelo Tribunal de Contas da União. Os vultosos investimentos privados que geralmente são aceitos pelo TCU para justificar a renovação dos contratos além do seu respectivo prazo legal, no caso dos contratos da INFRAERO, são a construção de hangares de companhias aéreas, a construção de terminais de passageiros ou de qualquer outro investimento privado bastante significativo para justificar o direito da concessionária para permanecer usando a área além do prazo original (estipulado no edital de licitação e contrato de concessão) ou para justificar qualquer outra modificação das regras estabelecidas inicialmente (redução do pagamento mensal, por exemplo, ou permitindo a venda de outros produtos pela empresa ou mesmo aumentar a área da concessão de uso).

Um contrato só pode ser renovado se for baseado em investimento formalmente autorizado pela INFRAERO, ou seja, um contrato de concessão de uso não pode ser renovado sob o aspecto da motivação dos investimentos privados realizados pela concessionária, sem a prévia e formal autorização da INFRAERO, e desde que fundamentado sempre no interesse público.

AGRADECIMENTOS

Finalmente, agradecemos a todos os que trabalharam e contribuíram para que a IMC atingisse seus objetivos. Em especial, agradecemos pelo empenho e dedicação de todos nossos colaboradores, acionistas, clientes e fornecedores.

São Paulo, 17 de janeiro de 2011.

INTERNATIONAL MEAL COMPANY HOLDINGS S.A.

Gonzalo Cardoner

Javier Gavilán

Diretor de Relações com Investidores Diretor Presidente – CEO