

# Sapore S.A.

CNPJ 67.945.071/0001-38

## Errata

Nas Demonstrações Financeiras publicadas no dia 29/04/2016, neste jornal, foi divulgada a seguintes incorreção: no Relatório de Administração, no quadro EBITDA, onde se lê: Receita Líquida em 2015 R\$ 2.211.270, leia-se: Receita Líquida em 2015 R\$ 1.211.270.

# Sapore

Fazendo diferente sempre

## DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2015

Sapora S.A. | CNPJ: 67.945.071/0001-38

### Mensagem da Administração - 2015

#### Prezados senhores,

Em cumprimento às disposições legais e societárias, a Sapora apresenta o Relatório da Administração e as demonstrações financeiras acompanhadas do parecer dos auditores independentes referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 31 de dezembro de 2014. Os valores estão expressos em milhares de reais e foram elaborados de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, conforme pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

#### Cenário macroeconômico e setorial

Em 2015, houve 3,8% de retração do PIB, índice menor do que o crescimento quase nulo do ano anterior, de 0,1%.

O aumento de preços dos alimentos e das bebidas passou de 8,03% em 2014 para 12,03% em 2015. Entre todos os tipos de gastos analisados pelo IBGE, esse aumento foi o maior e representou 3 pontos percentuais no cálculo do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

O clima fez com que alguns produtos fossem prejudicados. A chuva nos estados do Sul e a estiagem no Sudeste prejudicaram as lavouras, sendo que os produtores já estavam onerados com custos do aumento de energia, frete e combustível, o que os fez majorarem seus preços. A inflação medida pelo IPCA encerrou os 12 meses do ano com alta acumulada de 10,67%, resultado 4,16 pontos percentuais acima do teto da meta do governo, de 6,5%.

Entre os alimentos importantes que mais tiveram aumento no ano destacam-se a cebola (60,61%), o tomate (47,45%), a batata-inglesa (34,18%) e o feijão-carioca (30,38%), entre outros como a carne, o açúcar, a farinha de mandioca e a cenoura, todos integrantes do conjunto dos hábitos alimentares dos brasileiros.

Assim, o que mais impactou a atividade do segmento de restaurantes corporativos foi o aumento de preços dos gêneros alimentícios. Para compensar a inflação desses alimentos, a Sapora concentrou esforços no planejamento de cardápios, nos quais foram substituídos produtos que tiveram maior alta por outros do mesmo gênero. Além disso, outras ações para minimizar esse impacto foi o contrato com novos fornecedores e a renegociação com fornecedores e parceiros atuais.

#### Visão geral Sapora 2015



A crise econômica e política que assola o país desde o ano passado serve para colocar em xeque o quanto as companhias estão ou não preparadas para enfrentar situações adversas. No caso da Sapora, foi possível perceber que, apesar de não estar imune, ela conseguiu reagir rapidamente e, dentro de um mesmo ano, reverteu um quadro negativo no primeiro semestre para uma situação estável na segunda metade de 2015. A companhia encerrou o último exercício com alta de 2% na receita bruta sobre 2014, totalizando R\$ 1,415 bilhão. Em relação ao lucro líquido, uma recuperação do prejuízo durante o segundo semestre de 2015 reverteu a tendência de queda: houve lucro de R\$ 14 milhões no ano. Dessa forma, a empresa começa 2016 mais fortalecida e organizada para enfrentar os percalços econômicos, políticos e sociais que já se apresentam neste ano.

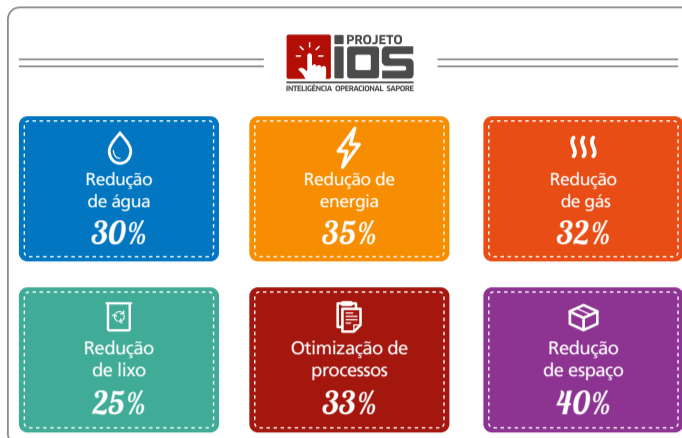
A agilidade que a companhia adquiriu para reverter quadros desfavoráveis está baseada na IOS - Inteligência Operacional Sapora. O sistema começou a ser desenvolvido em 2002 e tem seus alicerces firmados em três pilares: equipamentos, produtos e processos/pessoas. Em 2015, este último pilar foi alvo de um investimento de R\$ 5,5 milhões, o maior já realizado em treinamento de pessoal nos 23 anos de atuação da companhia no mercado.

Como a inovação está no DNA da empresa, a metodologia empregada para capacitar pessoas e afinar processos também foi inovadora. O programa denominado **Escola Sapora** é um verdadeiro case. Utilizando a linguagem da teledramaturgia, foi criada uma novela *on-line* de 35 capítulos para transmitir os processos de qualidade e capacitar os gestores que, por sua vez, estão retransmitindo os conceitos a suas equipes.

Desde que implantada, em maio de 2015, a **Escola Sapora** trouxe queda de 2% no índice global de *turn over*, levando em conta o universo de cerca de 15 mil colaboradores das mais de mil unidades espalhadas pelo Brasil, pelo México e pela Colômbia. A iniciativa promoveu também uma queda de **mais de 3%** no índice de evasão e um aumento de **7%** da produtividade.

Para garantir a assimilação e a aplicabilidade dos treinamentos *on-line* da **Escola Sapora**, foram determinados quadros de funções nas unidades, foram feitas reuniões quinzenais entre os gerentes e suas equipes e também foram elaborados quizzes para verificar a compreensão dos conceitos. Como resultado, houve uma verdadeira declaração de "guerra ao desperdício", seja ele de alimentos, recursos naturais ou tempo.

A gestão sustentável promovida pela IOS unifica processos e busca a excelência. Uma das chaves está em concentrar várias atividades nas chamadas centrais de processamento. Elas são resultado da segunda fase do sistema - produtos -, que investiu no desenvolvimento da cadeia de fornecedores. Os resultados foram visíveis em 2015: o consumo de energia elétrica foi reduzido em 35%; a economia de água girou em torno de 30%; e, com a utilização dos produtos processados, foi possível diminuir em 25% o volume de lixo produzido em cada unidade.



As centrais de processamento também reduzem drasticamente o risco de intoxicação alimentar, uma vez que quase não há manuseio dos insumos nos locais onde as refeições são servidas. A atuação da Sapora no mercado visa contribuir para um mundo melhor e mais sustentável, tanto do ponto de vista econômico quanto ambiental.

#### Capital humano

Uma empresa de serviços tem como principal ativo seu capital humano. Investir e cuidar das pessoas, priorizando boas práticas e relações dentro da organização, reflete diretamente nos resultados da empresa. Os investimentos realizados em desenvolvimento, capacitação e treinamento de pessoas durante 2015, da ordem de R\$ 5,5 milhões, serão ampliados em 20% este ano. Os objetivos são: criar uma maior identificação do colaborador com a empresa; aumentar o sentimento de pertencimento à organização; valorizar e engajar o time, fazendo com que todos percebam individualmente o quanto sua atuação é fundamental para a Sapora; qualificar a mão de obra; e angariar novos gestores. Os números da **Escola Sapora** impressionam. Dos 14.276 colaboradores, 70% receberam treinamento intensivo e assistiram aos 35 capítulos da novela (videoaulas), assim como responderam aos diversos quizzes. Entre gerentes e supervisores, foram 1.050 participantes. Todos se cadastraram na plataforma *on-line* e 83,5% já concluíram todas as etapas do treinamento. Ao total, 129.528 quizzes foram respondidos, sendo que o índice de aproveitamento do conteúdo foi de 84%. Em relação ao treinamento presencial da base operacional, dos 10.394 participantes cadastrados, 49% já concluíram todo o processo e os demais estão nas etapas finais.



A inovação da **Escola Sapora** teve reflexos ainda no aumento da remuneração. Em 2015, os colaboradores receberam um prêmio por desempenho. Os principais quesitos para recebê-lo foram a redução do absenteísmo e o resultado positivo da unidade ao qual pertenciam. Estimulados pelo programa, o interesse e a adesão cresceram consideravelmente se comparados a 2014, ano em que tais práticas foram lançadas. Para que a engrenagem funcione bem, ainda mais em tempos de crise econômica, é preciso ter uma equipe afiada, criativa e que entenda integralmente o DNA da companhia: "fazer diferente sempre". Além da preocupação com o quadro dos atuais colaboradores, a Sapora também direciona sua atenção para a mão de obra futura. Foi criado em 2011 pela Associação Daniel Mendez um programa responsável pelo desenvolvimento das ações de responsabilidade social da Sapora. Desde então, houve a capacitação de quatro turmas, um total de 60 jovens. As vagas são voltadas a adolescentes em situação de vulnerabilidade social, com idades entre 16 e 18 anos, e suas famílias também recebem assistência: "A iniciativa colabora, decisivamente, para a transformação de vidas". Compor uma equipe é como ser um dos ingredientes fundamentais para que uma receita dê certo. Cada colaborador deve assumir e desempenhar bem o seu papel.

#### Suprimentos

Os investimentos realizados pela Sapora com o objetivo de melhorar e ampliar os processos logísticos e atender seu plano de negócios resultou na ampliação de mais um Centro de Distribuição - CD, localizado no Rio de Janeiro, totalizando sete unidades. A iniciativa está alinhada à estratégia de crescimento e consolidação de suas operações.

A ampliação do mix de produtos nos Centros de Distribuição, com destaque para inclusão da operação com hortifrúts e a compra de diversos itens diretamente dos produtores rurais trouxe um expressivo salto qualitativo às refeições servidas.

Nos aspectos relacionados à gestão de cardápios, uma maior proximidade com as pontas, conduzida por nossa área de P&D, renderem bons resultados na operação. No âmbito do desenvolvimento de novos produtos, o foco principal foi nos alimentos pré-processados e processados na linha IOS - Inteligência Operacional Sapora -, que foca na otimização de processos, redução de espaço físico, de lixo, de energia, de água e gás.

O avanço contínuo do processo de informatização das operações, os programas de capacitação e reciclagem da ferramenta de gestão dos restaurantes e a estrutura avançada de compras nas regionais, conceito "Service Center", permitiram à Sapora capturar ao máximo as oportunidades globais e regionais, minimizando o impacto da alta inflacionária dos gêneros alimentícios.

#### Destaques financeiros

Os resultados de 2015 se mantiveram praticamente estáveis em relação ao exercício anterior. O faturamento registrado foi de R\$ 1,415 bilhão, com 2% de alta sobre 2014. Já o lucro líquido atingiu R\$ 14,3 milhões, com queda de 12,6% se comparado ao ano anterior.

O principal fator que explica a queda no lucro é o resultado das coligações no México e na Colômbia, que, em 2014, contribuíram com R\$ 111 mil e, no ano, registraram prejuízo de R\$ 1,144 milhão. Destes, R\$ 300 mil são provenientes da Colômbia e R\$ 860 mil, do México (vide nota explicativa 14). Outros fatores foram a alta no custo alimentar e da mão de obra, que sofreu reajuste salarial da ordem de 10% e de 20% nos benefícios de alimentação e transporte.

A Sapora considera seus resultados e faturamento satisfatórios, tendo em vista o panorama econômico do Brasil, que impacta diretamente em suas operações. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o índice de desemprego no país foi de 6,8% em 2015, ou seja, o Brasil perdeu 1,54 milhão de vagas de trabalho com carteira assinada no ano.

Consequentemente, a Sapora foi afetada porque, apesar da manutenção da carteira de clientes, houve queda de aproximadamente 10% nas receitas em razão da redução do quadro de colaboradores desses clientes. Isso não é observado nas Demonstrações Financeiras, já que houve um crescimento de 10% na conquista de novos contratos, o que compensou a perda mencionada e ainda resultou em um crescimento de 2% no faturamento.

Mas o reflexo do desemprego na atividade da Sapora é direto, já que a companhia recebe pela quantidade de refeições vendidas aos colaboradores das empresas clientes. Esse foi o motivo principal da queda no faturamento e do prejuízo registrados no primeiro semestre de 2015. Porém, a companhia reagiu rapidamente e se valeu de mecanismos como a renegociação de contratos, a redução de desperdícios e o aumento da produtividade para garantir sua saúde financeira.

O patrimônio líquido da Sapora obteve valorização de 17,4%, passando de R\$ 40,5 milhões em 2014 para R\$ 47,6 milhões em 2015. De acordo com o Estatuto Social da Companhia, foram constituídos 5% do lucro líquido apurado em cada exercício social nos termos do artigo 193 da Lei nº 6.404/76, até o limite de 20% do capital social para reservas legais e provisionados 50% do lucro para distribuição de dividendos em reserva de lucros.

- Receita bruta de R\$ 1,415 bilhão, com alta de 2% sobre 2014.
- Receita líquida de R\$ 1,211 bilhão, que se manteve em linha ante o ano anterior.
- Lucro bruto de R\$ 121 milhões, o que representa 10% da receita líquida.
- EBITDA de R\$ 53,2 milhões.

EBITDA - R\$ mil	2014	2015
Lucro Líquido	16.367	14.300
Imposto de Renda e Contribuição Social	6.543	2.890
Resultado Financeiro	14.010	17.130
Depreciação/Amortização	17.806	18.423
Outras Receitas/Despesas	6.913	477
<b>EBITDA</b>	<b>61.639</b>	<b>53.220</b>
Receita Líquida	1.209.587	2.211.270
<b>EBITDA/Receita Líquida</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,4%</b>

#### Governança corporativa

A companhia adota uma postura ética, responsável e transparente na administração de seus negócios, incluindo em suas prospeções estratégicas de longo prazo. O principal propósito da Sapora é manter o mais elevado padrão de governança corporativa, de acordo com as melhores práticas de mercado e preservando o direito dos acionistas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses à finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando, assim, seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. A companhia é responsável pela designação e supervisão da gestão dos diretores e pela contratação dos auditores independentes. Como forma de materializar o princípio de transparência, a Sapora possui um conselho consultivo e um comitê executivo, com o objetivo de ajudar a orientar a conduta de seus administradores e funcionários em diferentes circunstâncias.

O comitê executivo é formado pelos principais dirigentes da empresa. Nele, as decisões são tomadas em consenso. Já o conselho consultivo é formado por quatro membros independentes, além de executivos da companhia, e tem a função de orientar e aconselhar os diretores na execução de seus negócios.

A política da companhia na contratação de serviços de auditoria visa assegurar que não haja conflitos de interesses e perda de independência ou objetividade do auditor. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2015, os auditores da KPMG, independentes da companhia, não nos prestaram qualquer outro serviço além dos de auditoria das Demonstrações Financeiras.

#### Agradecimentos

A Sapora renova os agradecimentos aos colaboradores, pela dedicação e competência; aos fornecedores, pela parceria e prestabilidade; e às instituições financeiras que a apoiam, pela cooperação e confiança. Agradece, especialmente, aos clientes, que são a verdadeira razão de nossa existência e do contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos nossos serviços, mantendo uma relação de abertura e transparência para proporcionar relações saudáveis e duradouras. A companhia continuará focada em manter a excelência em todas as suas áreas e unidades.

### BALANÇOS PATRIMONIAIS Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 (Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	2015		2014		Passivo	Nota	2015		2014	
		2015	2014	2015	2014			2015	2014		
<b>Circulante</b>						<b>Circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	8	28.508	24.404			Fornecedores	19	102.655	96.389		
Contas a receber de clientes	10	121.532	127.906			Financiamentos e empréstimos	18	43.703	32.784		
Estoques	11	34.372	30.660			Instrumentos financeiros derivativos	31.c	4.344	-		
Instrumentos financeiros derivativos	31.c	4.222	-			Arrendamento mercantil	22	460	2.629		
Impostos a recuperar		6.979	5.617			Impostos e contribuições a recolher	21	24.625	31.881		
Outras contas a receber		<u>8.186</u>	<u>7.694</u>			Salários e férias e encargos a pagar	23	49.883	46.453		
<b>Total do ativo circulante</b>		<b>203.799</b>	<b>196.280</b>			Dividendos a pagar	25.d	6.975	7.536		
<b>Não circulante</b>						Imposto de renda e contribuição social		9.843	13.973		
Outros investimentos	9	12.275	13.159			Outras contas a pagar	24	<u>10.359</u>	<u>8.722</u>		
Empréstimos a receber	13	48.225	46.094			<b>Total do passivo circulante</b>		<b>252.847</b>	<b>240.367</b>		
Depósitos judiciais	20	16.947	12.357			<b>Não circulante</b>					
Impostos diferidos	12	11.966	9.879			Financiamentos e empréstimos	18	42.163	35.291		
Instrumentos financeiros derivativos	31.c	4.736	-			Instrumentos financeiros derivativos	31.c	4.947	-		
Outras contas a receber		<u>418</u>	<u>418</u>			Impostos e contribuições a recolher	21	17.340	17.898		
<b>Total do realizável a longo prazo</b>		<b>94.567</b>	<b>81.907</b>			Provisão para contingências	20	1.317	891		
Imobilizado	15	56.804	51.980			Outras contas a pagar	24	686	4.804		
Investimentos	16	1.281	1.960			Arrendamento mercantil	22	<u>554</u>	<u>182</u>		
Intangível	17	<u>11.021</u>	<u>7.862</u>			<b>Total do passivo não circulante</b>		<b>67.007</b>	<b>59.067</b>		
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b>163.673</b>	<b>143.709</b>			<b>Total do passivo</b>		<b>319.854</b>	<b>299.434</b>		
<b>Total do ativo</b>		<b>367.472</b>	<b>339.989</b>			<b>Patrimônio líquido</b>	25	18.800	18.800		
						Capital social		18.800	18.800		
						Reservas de lucros		28.918	21.593		
						Ajuste de avaliação patrimonial		<u>(100)</u>	<u>162</u>		
						<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>47.618</b>	<b>40.555</b>		
						<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<b>367.472</b>	<b>339.989</b>		

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

### DEMONSTRAÇÃO DA MUTAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 (Em milhares de Reais)

	Nota	Reservas de lucros		Ajustes avaliação patrimonial	Prejuízos/Lucros acumulados	Total do patrimônio líquido
		Capital social	Retenção de lucros			
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2013</b>		18.800	2.591	10.409	296	<b>32.096</b>
Resultado do exercício		-	-	-	-	<b>16.367</b>
Outros resultados abrangentes	25.c	-	-	(134)	-	<b>(134)</b>
Destinações:						
Reserva legal	25.b	-	818	-	(818)	-
Dividendos do exercício propostos	25.d	-	-	-	(6.184)	<b>(6.184)</b>
Juros sobre o capital próprio	25.d	-	-	-	(1.590)	<b>(1.590)</b>
Retenção de lucros		-	-	-	(7.775)	<b>(7.775)</b>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2014</b>		<b>18.800</b>	<b>3.409</b>	<b>18.184</b>	<b>162</b>	<b>40.555</b>
Resultado do exercício		-	-	-	-	<b>14.300</b>
Outros resultados abrangentes	25.c	-	-	(262)	-	<b>(262)</b>
Destinações:						
Reserva legal	25.b	-	350	-	(350)	-
Dividendos do exercício propostos	25.d	-	-	-	(6.975)	<b>(6.975)</b>
Retenção de lucros		-	-	-	(6.975)	<b>(6.975)</b>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2015</b>		<b>18.800</b>	<b>3.759</b>	<b>25.159</b>	<b>(100)</b>	<b>47.618</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DIRETORIA		CONTADOR	
<b>Diretor-Presidente</b> Daniel Eugênio Rivás Mendez	<b>Diretora de Suprimentos</b> Maíke Raitter	<b>Diretora de Operações</b> Veridiana Gonçalves Correa	<b>Diretor Administrativo Financeiro</b> Elezir José da Silva Junior
			<b>José Armando Silva Pinheiro</b> CRC 1SP119689/O-0

O relatório da administração e as demonstrações financeiras em sua íntegra, juntamente com o relatório dos auditores independentes, sem ressalva, emitido pela KPMG, encontram-se disponíveis na sede da Companhia.