

Grife em Alimentação

www.sapora.com.br

Gran Sapore BR Brasil S.A.
CNPJ: 67.945.071/0001-38

Senhores acionistas
A SAPORE tem a satisfação de submeter a V.Sas. o Relatório da Administração e as Demonstrações Financeiras relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2011.

Resumo
O ano de 2011 foi muito positivo para a Sapora, principalmente pela recuperação do resultado, marcado a partir do 2º semestre, mas também pela melhora sensível das vendas competitivas que já produziram resultados em 2011 com a volta do acelerado crescimento histórico de 20% a.a.

A Empresa fundada em 1992, tem hoje o status de classe mundial solidificando sua estratégia de inovação e diversificação em soluções de alimentação em restaurantes corporativos com atuação destacada em todos os segmentos.

Em 2008 e 2009 a empresa foi negativamente impactada, parte por não haver se preparado adequadamente para os efeitos da crise mundial e parte pelos efeitos da crise dos preços das commodities, esses impactos somados à queda nas receitas e vendas resultaram na diminuição da atividade econômica, levando a Sapora a ter resultados negativos em 2009 tirando-a do lucro líquido aplicadora e passando à situação de prejuízo no primeiro trimestre de 2010, com o retorno ao lucro em junho de 2010.

Em 2010 a Sapora iniciou um plano de gestão por eficiência que incluiu a revisão da estrutura administrativa, reforço do papel do comitê executivo, aprimoramento de processos operacionais, diversificação da carteira de clientes e renovação do portfólio de produtos, o que resultou em melhorias nos dados em 1.000 restaurantes, cujos resultados começaram a aparecer em 2011 com destaque para o 2º semestre.

Rechamos o ano com vendas superiores a 1 bilhão de reais, crescimento de 20% em relação ao período de 2010, sólido aumento da confiança do mercado, reconquistamos clientes e atingimos um crescimento no EBITDA (sigla em inglês para Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) superior a 200% em relação a 2010.

O cenário favorável do segundo semestre de 2011, foi a base utilizada para a projeção do primeiro trimestre de 2012, que está sendo confirmado pelo resultado efetivo do primeiro trimestre de 2012, isto deverá garantir à Sapora um EBITDA superior a 50% com relação a 2011, gerando recursos para a redução da dívida e retomando a posição de empresa em anos anteriores.

Perfil e Histórico
Estamos prestes a completar 20 anos, e consolidamos nossa posição como uma das empresas latino-americanas de maior crescimento no mercado de restaurantes empresariais. Atuamos em 20 Estados brasileiros, além do Distrito Federal. Somos a primeira multinacional brasileira do setor de restaurantes, estando presentes no México e Colômbia. Este ano atingimos 20 milhões de clientes, com 11.000 restaurantes e 150 mil colaboradores, além da retenção de 95% da atual carteira. Temos hoje aproximadamente 15.000 colaboradores diretos que servem mais de 1.000.000 de refeições por dia, em mais de 1.000 restaurantes e lancheonetes. O endereço de nossa matriz é Rua da Minuta, Cozinha Shop, Viva Live, Grif Express e, em 2011 o serviço Tradicional mudou o conceito e ganhou uma nova marca: Sabor de Casa orientando pratos com sabor e tempo caseiro.

Arquitetura de Marcas
A arquitetura de marcas da Sapora é baseada em três pilares: **Sapora** (Restaurante Corporativo e Oficina), **vitrine** (Restaurante Convívio) e **lancheonetes** (Cafés/Lancheonetes).

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E 2010 (Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	2011	2010	2009
Circulante				
Caixa e equivalentes de caixa	5	14.762	16.534	12.156
Outros investimentos	6	—	5.279	141
Contas a receber de clientes	7	114.196	96.187	94.374
Estoque	8	23.508	18.550	18.337
Imposto a recuperar		5.107	4.252	3.651
Outras contas a receber		167.230	148.722	138.319
Não circulante				
Outros investimentos	6	16.043	4.395	—
Partes relacionadas	10	36.081	28.834	12.998
Depósitos judiciais e contingências		1.266	—	—
Impostos diferidos	9	8.039	6.448	3.483
Outras contas a receber		2.552	693	285
Imobilizado	11	46.090	44.998	40.343
Investimentos	12	17	17	17
Tiatar greco	13	12.248	13.107	10.852
		127.187	99.343	68.605
Capital social				
Reservas de capital		18.800	18.800	18.800
Reservas de lucro		—	—	108
Ajuste de avaliação patrimonial		4.970	21	25.508
Prejuízos acumulados		(162)	231	50
		23.608	15.152	13.025
Patrimônio líquido				
		294.617	248.072	206.924

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E 2010 (Em milhares de Reais)

Passivo	Nota	2011	2010	2009
Circulante				
Financiamentos e empréstimos	14	76.291	63.161	62.737
Financiamentos e empréstimos	14	49.854	46.450	54.466
Arendamento mercantil	18	5.515	4.885	6.174
Lucro bruto		106.155	126.756	129.259
Despesas administrativas		(63.507)	(67.106)	(70.762)
Outras despesas		(9.045)	(8.203)	(9.316)
Outras receitas		4.292	1.247	1.451
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Resultado antes dos impostos		18.485	2.536	—
Imposto de renda		(7.907)	12.229	—
Depreciação e amortização		15.702	6.721	—
Juros sobre financiamentos e arrendamentos		13.264	7.936	—
Valor residual na baixa de ativo imobilizado e investimentos		1.981	469	—
Juros sobre mútuos		(4.281)	(2.955)	—
Equivalência patrimonial		1.878	298	—
Variações nos ativos e passivos		(4.936)	(6.523)	—
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Resultado antes dos impostos		18.485	2.536	—
Imposto de renda		(7.907)	12.229	—
Depreciação e amortização		15.702	6.721	—
Juros sobre financiamentos e arrendamentos		13.264	7.936	—
Valor residual na baixa de ativo imobilizado e investimentos		1.981	469	—
Juros sobre mútuos		(4.281)	(2.955)	—
Equivalência patrimonial		1.878	298	—
Variações nos ativos e passivos		(4.936)	(6.523)	—
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Resultado antes dos impostos		18.485	2.536	—
Imposto de renda		(7.907)	12.229	—
Depreciação e amortização		15.702	6.721	—
Juros sobre financiamentos e arrendamentos		13.264	7.936	—
Valor residual na baixa de ativo imobilizado e investimentos		1.981	469	—
Juros sobre mútuos		(4.281)	(2.955)	—
Equivalência patrimonial		1.878	298	—
Variações nos ativos e passivos		(4.936)	(6.523)	—
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Resultado antes dos impostos		18.485	2.536	—
Imposto de renda		(7.907)	12.229	—
Depreciação e amortização		15.702	6.721	—
Juros sobre financiamentos e arrendamentos		13.264	7.936	—
Valor residual na baixa de ativo imobilizado e investimentos		1.981	469	—
Juros sobre mútuos		(4.281)	(2.955)	—
Equivalência patrimonial		1.878	298	—
Variações nos ativos e passivos		(4.936)	(6.523)	—

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E 2010 (Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	2011	2010	2009
Circulante				
Caixa e equivalentes de caixa	5	14.762	16.534	12.156
Outros investimentos	6	—	5.279	141
Contas a receber de clientes	7	114.196	96.187	94.374
Estoque	8	23.508	18.550	18.337
Imposto a recuperar		5.107	4.252	3.651
Outras contas a receber		167.230	148.722	138.319
Não circulante				
Outros investimentos	6	16.043	4.395	—
Partes relacionadas	10	36.081	28.834	12.998
Depósitos judiciais e contingências		1.266	—	—
Impostos diferidos	9	8.039	6.448	3.483
Outras contas a receber		2.552	693	285
Imobilizado	11	46.090	44.998	40.343
Investimentos	12	17	17	17
Tiatar greco	13	12.248	13.107	10.852
		127.187	99.343	68.605
Capital social				
Reservas de capital		18.800	18.800	18.800
Reservas de lucro		—	—	108
Ajuste de avaliação patrimonial		4.970	21	25.508
Prejuízos acumulados		(162)	231	50
		23.608	15.152	13.025
Patrimônio líquido				
		294.617	248.072	206.924

Suprimentos e Logística
Em 2011, a Sapora intensificou o processo de centralizar 100% das negociações com fornecedores e garantir o abastecimento dos restaurantes pelos centros de distribuição, estrategicamente localizados.

Essa estratégia tem como objetivo comprimir exclusivamente de produzir e distribuir produtos otimizar as negociações e beneficiar a padronização e qualidade da matéria prima em todos os restaurantes.

Encerramos o ano de 2011 com 40 Centros de Distribuição situados em:
• Barueri - SP, que atende as unidades de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Goiás;
• Pinhal - PR, que atende as unidades do Paraná e Santa Catarina;
• Bento Gonçalves - RS, que atende as unidades do Rio Grande do Sul;
• Manaus - AM, que atende as unidades de Manaus.

Recursos Humanos
Chegamos ao final de 2011 com 14.286 colaboradores, divididos geograficamente em: 2.092 na região Sul, 9.651 na região Sudeste, 615 na região Centro-Oeste, 1.499 na região Nordeste e 429 na região norte. O ano de 2011 foi marcado pela regularidade crescente de recrutamento de mão de obra e elevação de turnover, decorrente da situação de quase total ausência de seleção, recrutamento, treinamento e retenção, o que resultou em resultados abaixo do esperado, a fim de suportar essas expectativas esperadas para o ano seguinte.

Apesar dessa expectativa esperada para o ano seguinte de 2011, as medidas preventivas inseridas no orçamento, não foram suficientes para mitigar completamente os custos adicionais gerados na mão de obra da empresa.

Como esperamos que a economia continue nesta trajetória para 2012, investimos forte na estruturação de processos, para aprimorar ainda mais as operações e a qualidade dos serviços oferecidos aos nossos clientes. O descausando com as datas bases de reajuste salarial na nossa categoria. Apesar dessa expectativa esperada para o ano seguinte de 2011, as medidas preventivas inseridas no orçamento, não foram suficientes para mitigar completamente os custos adicionais gerados na mão de obra da empresa.

Sustentabilidade
A Sapora prosseguiu e ampliou sua estratégia de disseminação de conceitos e conscientização para seus clientes, usuários e colaboradores a respeito das principais temáticas relacionadas à sustentabilidade social e base ambiental. Para isso a empresa desenvolveu o IOS (Inteligência Operacional Sapora), sistema interno de padronização de processos, pessoas e equipamentos.

A padronização de processos, aliada ao uso de alimentos naturais, pré-processados promove a diminuição do desperdício e resíduos orgânicos, economia de energia elétrica, redução do consumo de água e gás garantindo maior sustentabilidade nos restaurantes. Como exemplo de produtos pré-processados, os fornecedores entregam a grande higienizada e embalada a vácuo, a carne já vem pronta para ser usada frequentemente para refrear mudanças nas condições de mercado e nas atividades da Companhia. A Companhia, através de suas normas e procedimentos de controle de qualidade, para garantir a segurança e ambiente de controle disciplinado e construtivo, no qual todos os empregados entendem os seus papéis e obrigações.

Risco de crédito
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de liquidez
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de mercado
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de crédito
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de liquidez
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de mercado
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de crédito
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de liquidez
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de mercado
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de crédito
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

Risco de liquidez
Decorre da possibilidade da companhia sofrer perdas decorrentes de inadimplência de clientes. Para mitigar esses riscos, a Companhia adotou como prática a análise de crédito de todos os clientes antes de iniciar o fornecimento de produtos e serviços. A análise de crédito é realizada com base em informações fornecidas pelo cliente, bem como em informações de fontes externas, como agências de crédito e bureaus de crédito.

11. IMOBILIZADO
A. Movimentação do custo 2011:

Adições por arrendamento	Adições por compra	Saldo inicial	Saldo final		
7.455	12	1.142	(442)	375	
Benefícios em imóveis	305	(6)	(26)	817	
Máquinas e equipamentos	48.448	5.729	(17.705)	54.247	
Móveis e utensílios	5.342	970	1.231	6.525	
Veículos	1.354	—	1.236	(440)	2.144
Equipamentos de computação	4.752	194	318	5.264	
Imobilizado em andamento	—	—	—	2.509	
	68.076	6.845	(987)	77.032	

B. Movimentação da depreciação acumulada 2011:

Taxa de depreciação % a.a.	Saldo inicial	Adições por arrendamento	Adições por compra	Saldo final			
10	(2.400)	—	—	—			
Benefícios em imóveis	10	(2.400)	—	—			
Máquinas e equipamentos	10	(245)	—	(15)	21	(239)	
Móveis e utensílios	10	(16.256)	(3.641)	(4.674)	442	(21.299)	
Móveis e utensílios	10	(1.825)	(148)	(545)	23	(2.405)	
Veículos	10	(254)	—	—	—	314	(625)
Equipamentos de computação	20	(2.241)	(571)	(323)	(3.224)		
	(23.778)	(4.640)	(1.223)	(895)	(30.941)		
Total do Imobilizado - Líquido		44.098	2.199	1.774	(1.981)	46.090	

C. Movimentação do custo 2010:

Adições por arrendamento	Adições por compra	Saldo inicial	Saldo final		
7.455	12	1.142	(442)	375	
Benefícios em imóveis	305	(6)	(26)	817	
Máquinas e equipamentos	48.448	5.729	(17.705)	54.247	
Móveis e utensílios	5.342	970	1.231	6.525	
Veículos	1.354	—	1.236	(440)	2.144
Equipamentos de computação	4.752	194	318	5.264	
Imobilizado em andamento	—	—	—	2.509	
	68.076	6.845	(987)	77.032	

D. Movimentação da depreciação acumulada 2010:

Taxa de depreciação % a.a.	Saldo inicial	Adições por arrendamento	Adições por compra	Saldo final			
10	(2.400)	—	—	—			
Benefícios em imóveis	10	(2.400)	—	—			
Máquinas e equipamentos	10	(245)	—	(15)	21	(239)	
Móveis e utensílios	10	(16.256)	(3.641)	(4.674)	442	(21.299)	
Móveis e utensílios	10	(1.825)	(148)	(545)	23	(2.405)	
Veículos	10	(254)	—	—	—	314	(625)
Equipamentos de computação	20	(2.241)	(571)	(323)	(3.224)		
	(23.778)	(4.640)	(1.223)	(895)	(30.941)		
Total do Imobilizado - Líquido		44.098	2.199	1.774	(1.981)	46.090	

E. Movimentação da depreciação acumulada 2009:

Taxa de depreciação % a.a.	Saldo inicial	Adições por arrendamento	Adições por compra	Saldo final			
10	(2.400)	—	—	—			
Benefícios em imóveis	10	(2.400)	—	—			
Máquinas e equipamentos	10	(245)	—	(15)	21	(239)	
Móveis e utensílios	10	(16.256)	(3.641)	(4.674)	442	(21.299)	
Móveis e utensílios	10	(1.825)	(148)	(545)	23	(2.405)	
Veículos	10	(254)	—	—	—	314	(625)
Equipamentos de computação	20	(2.241)	(571)	(323)	(3.224)		
	(23.778)	(4.640)	(1.223)	(895)	(30.941)		
Total do Imobilizado - Líquido		44.098	2.199	1.774	(1.981)	46.090	

F. Movimentação da depreciação acumulada 2008:

Taxa de depreciação % a.a.	Saldo inicial	Adições por arrendamento	Adições por compra	Saldo final			
10	(2.400)	—	—	—			
Benefícios em imóveis	10	(2.400)	—	—			
Máquinas e equipamentos	10	(245)	—	(15)	21	(239)	
Móveis e utensílios	10	(16.256)	(3.641)	(4.674)	442	(21.299)	
Móveis e utensílios	10	(1.825)	(148)	(545)	23	(2.405)	
Veículos	10	(254)	—	—	—	314	(625)
Equipamentos de computação	20	(2.241)	(571)	(323)	(3.224)		
	(23.778)	(4.640)	(1.223)	(895)	(30.941)		
Total do Imobilizado - Líquido		44.098	2.199	1.774	(1.981)	46.090	

G. Movimentação da depreciação acumulada 2007: