



INTERNATIONAL MEAL COMPANY

Resultados do 4T15

## Aumento de Capital

- Aprovado pela AGE no dia 27 de novembro e homologado pelo Conselho de Administração no 2 de fevereiro de 2016
- Total de 82 milhões de ações por um total de R\$328 milhões

## Venda México

- Assinado no dia 23 de novembro e finalizado no dia 29 de janeiro
- 9,35x EBITDA Ajustado 2015
- Redução de aproximadamente R\$175 milhões na dívida líquida da Companhia

## Venda Porto Rico & República Dominicana

- Assinado no dia 5 de janeiro e finalizado no dia 26 de fevereiro de 2016
- Redução de U\$44,7 milhões na dívida líquida da IMC

**Com a conclusão dos 3 projetos finalizamos o primeiro bloco da nossa nova estratégia - Desalavancagem**

## ESTRUTURA ANTERIOR

## ESTRUTURA ATUAL



Venda das operações  
do México, da  
República Dominicana  
e de Porto Rico



151

Operações  
aeroporos

89

Operações  
aeroporos

Líder no Brasil e no Panamá

29

Operações  
estradas

29

Operações  
estradas

Principais estradas do Brasil  
(Restaurantes e Postos)

191

Restaurantes  
Shopping

147

Restaurantes  
Shopping

Nos principais shoppings

16

Restaurantes  
Estados Unidos

16

Restaurantes  
Estados Unidos

Margaritaville e Landshark

387

**Total lojas**

281

**Total lojas**

7

Países – Brasil, EUA, Panamá, Colômbia, Puerto Rico,  
Rep. Dominicana e México

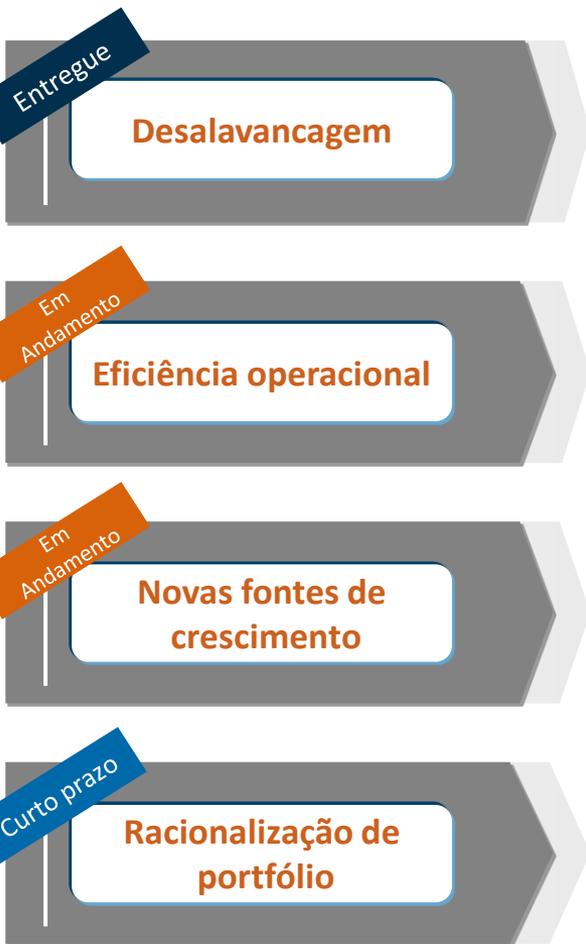
4

Países – Brasil, EUA, Panamá, Colômbia

| <b>NÚMERO DE LOJAS</b><br>(final do período) | <b>4T15</b> | <b>4T14</b> | <b>Var. (%)</b> | <b>Var. (#)</b> |
|--|-------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <b>Brasil</b>                                | <b>218</b>  | <b>242</b>  | <b>-9,9%</b>    | <b>-24</b>      |
| <i>Aeroportos</i>                            | <i>62</i>   | <i>79</i>   | <i>-21,5%</i>   | <i>-17</i>      |
| <i>Rodovias</i>                              | <i>29</i>   | <i>30</i>   | <i>-3,3%</i>    | <i>-1</i>       |
| <i>Shopping Malls</i>                        | <i>127</i>  | <i>133</i>  | <i>-4,5%</i>    | <i>-6</i>       |
| <b>Estados Unidos</b>                        | <b>16</b>   | <b>14</b>   | <b>14,3%</b>    | <b>2</b>        |
| <b>Caribe</b>                                | <b>47</b>   | <b>50</b>   | <b>-6,0%</b>    | <b>-3</b>       |
| <b>Total Número de Lojas</b>                 | <b>281</b>  | <b>306</b>  | <b>-8,2%</b>    | <b>-25</b>      |

- Redução líquida de 25 lojas em 2015. No 4T15 houve o fechamento de 5 lojas, sendo 3 em aeroportos, 1 em Malls e 1 em Roads, todos ligados ao programa de encerramento de lojas deficitárias e não foram abertas novas lojas
- Ao longo do ano foram abertas 10 lojas, ao passo que fechamos 35 lojas, das quais 23 em aeroportos, 6 em Malls, 1 em Roads e 5 no Caribe
- Rigoroso processo de análise para a abertura de novas lojas com o intuito de priorizar o crescimento sustentável

## Pilares estratégicos



## 2016

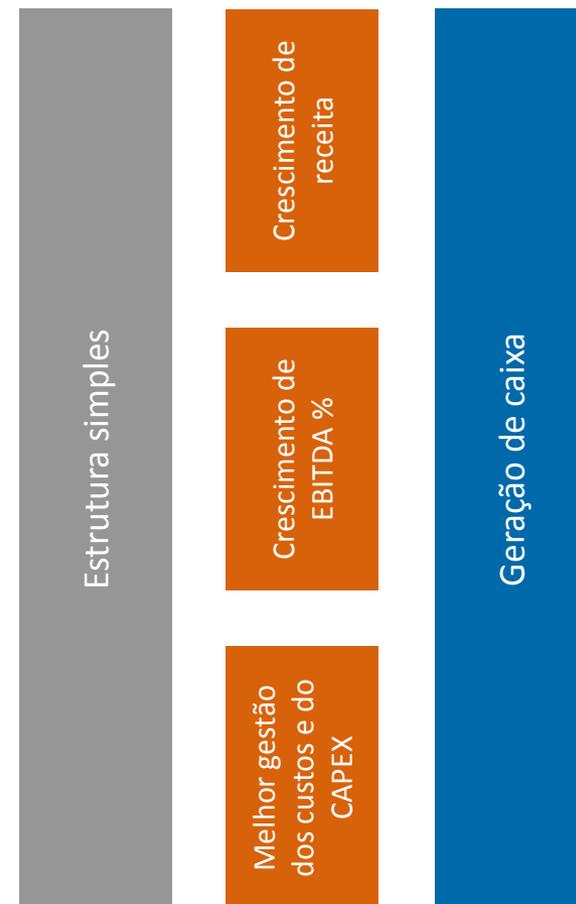


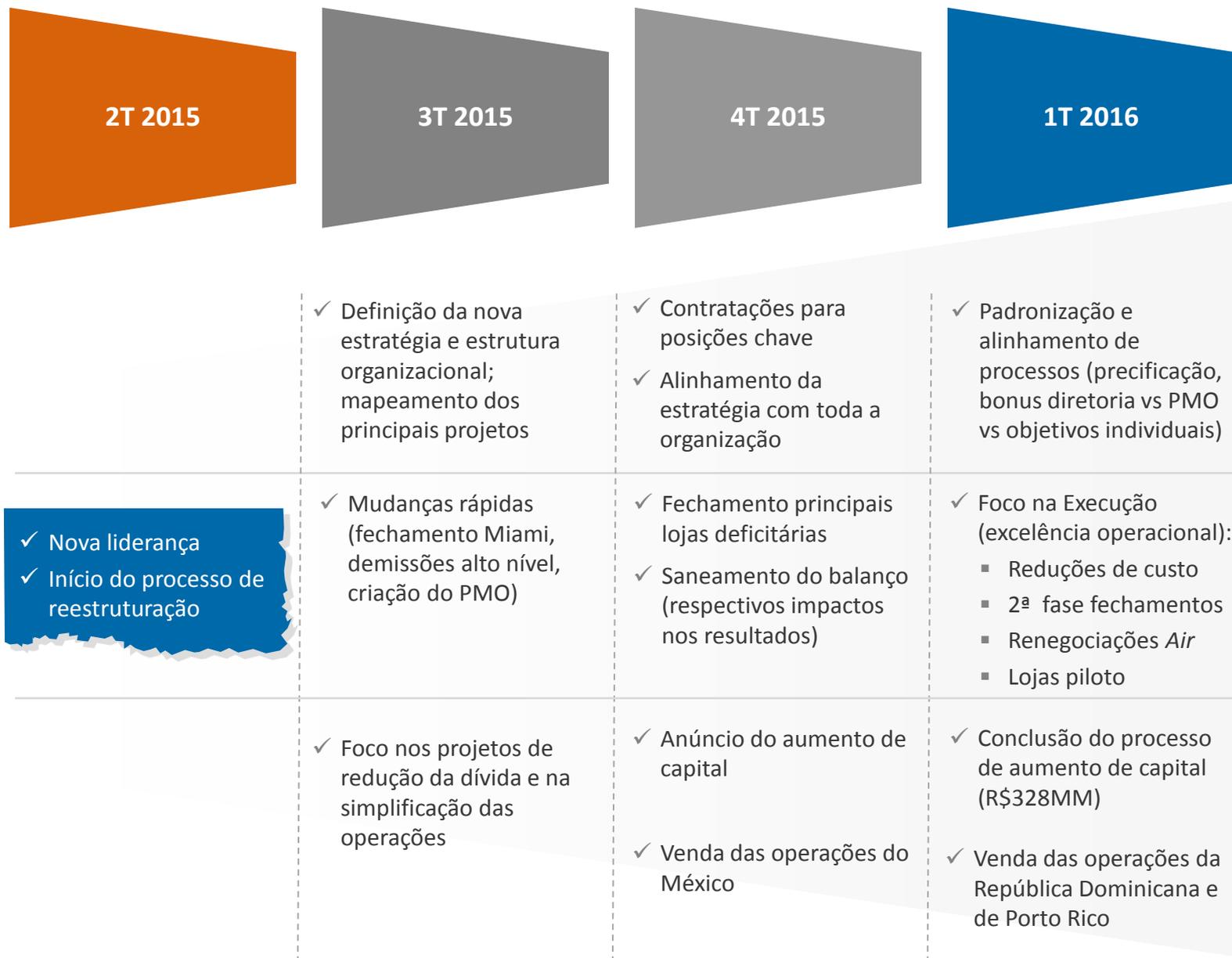
**FOCO**  
(Execução)

Iniciar e validar testes  
(áreas adjacentes)

Finalizar processo

## Objetivos





## Redução da dívida

- Venda das operações do México, Porto Rico e República Dominicana e o aumento de capital - Dívida Líquida / EBITDA Ajustado ~ 0x (4,2x em 3T15)

## Resultados do Trimestre e Ano

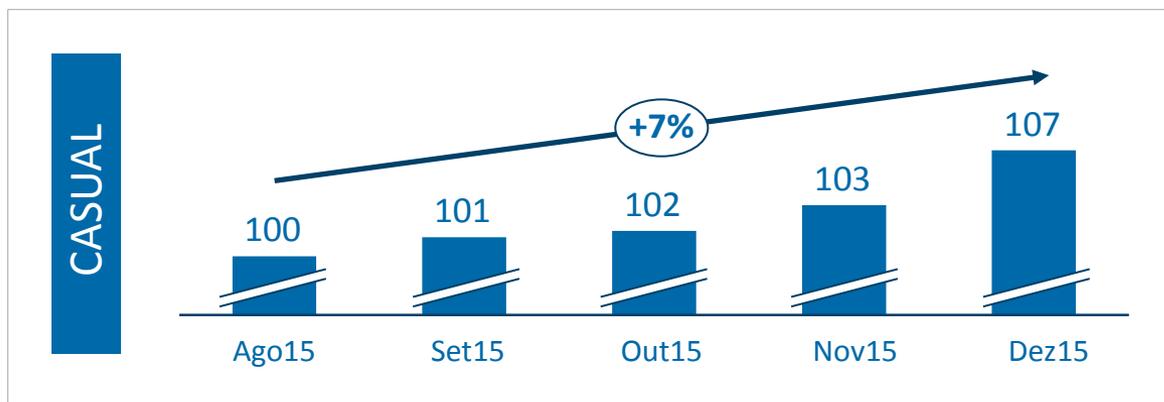
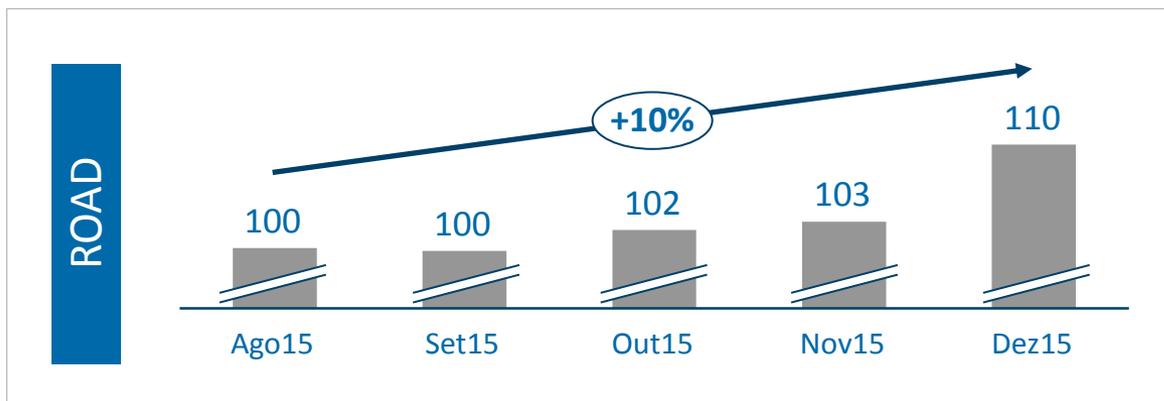
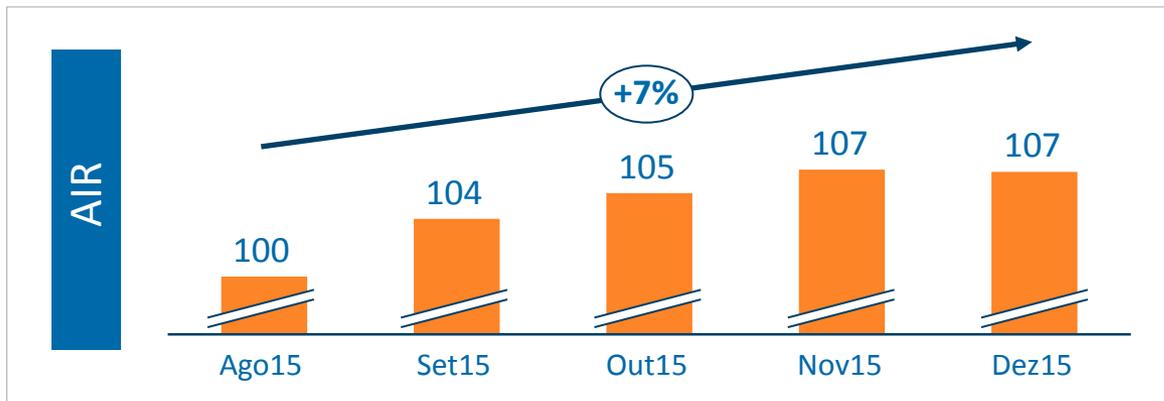
- No trimestre, a receita em reais cresceu 8,1% (0,3% em SSS em moeda constante) e o lucro bruto 9,1% (queda de 2,9% em moeda constante)
- EBITDA Ajustado caiu R\$22,5M no ano e R\$4,6M no trimestre. Resultado do Brasil fortemente impactado pela pressão inflacionária e redução do número de tickets
  - Início da redução de custos e projetos operacionais começando a mostrar resultados (aumento ticket médio) - mas ainda insuficiente para compensar perdas

## Geração de Caixa no ano

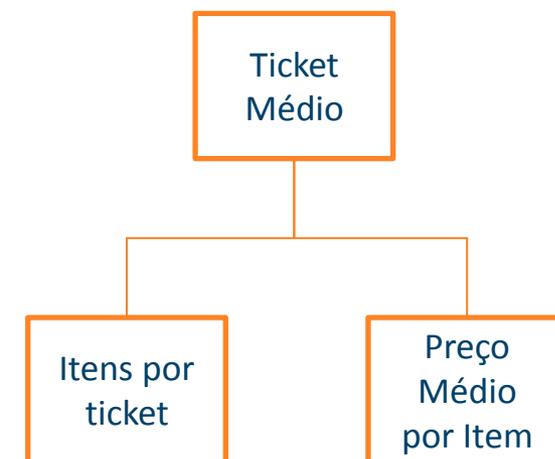
- Geração de Caixa Operacional no ano de R\$91.8M
- Melhoria no capital de giro (+R\$26,2M no ano) e impostos (+R\$11.7M)
- Controle do Capex (R\$44,4M em 2015, R\$50,1M abaixo de 2014)

## Posicionamento Estratégico

- Aprovado e comunicado
- Líderes chave , projetos específicos definidos para o Brasil e novo líder EUA
- Remuneração dos diretores alinhada com os objetivos de 2016



## Alavancas Operacionais



### Exemplos:

- ✓ Combos
- ✓ % Bebidas
- ✓ % Sobremesas
- ✓ Checkout
- ✓ *Up seeling*
- ✓ *Pricing*
- ✓ Engenharia de cardápio
- ✓ Novos Produtos

● Queda em número de tickets parcialmente compensada pelo aumento no Ticket Médio

| (em milhões de R\$)             | 4T14         | 4T15         | Var.         |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Brasil</b>                   | <b>31,4</b>  | <b>25,0</b>  | <b>(6,4)</b> |
| <i>Aeroportos</i>               | 9,6          | 8,7          | (0,9)        |
| <i>Rodovias</i>                 | 20,7         | 15,1         | (5,6)        |
| <i>Malls</i>                    | 10,7         | 14,2         | 3,5          |
| <i>Gerais e Administrativas</i> | (9,6)        | (12,9)       | (3,3)        |
| <b>Estados Unidos</b>           | <b>(2,7)</b> | <b>(3,3)</b> | <b>(0,6)</b> |
| <b>Caribe</b>                   | <b>7,3</b>   | <b>8,6</b>   | <b>1,4</b>   |
| <b>Holding</b>                  | <b>(7,6)</b> | <b>(6,6)</b> | <b>1,1</b>   |
| <b>EBITDA Ajustado</b>          | <b>28,4</b>  | <b>23,8</b>  | <b>(4,6)</b> |

|                                 | 2014          | 2015          | Var.          |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Brasil</b>                   | <b>116,0</b>  | <b>77,6</b>   | <b>(38,4)</b> |
| <i>Aeroportos</i>               | 60,3          | 24,7          | (35,6)        |
| <i>Rodovias</i>                 | 67,0          | 62,6          | (4,4)         |
| <i>Malls</i>                    | 31,9          | 33,4          | 1,6           |
| <i>Gerais e Administrativas</i> | (43,1)        | (43,1)        | 0,0           |
| <b>Estados Unidos</b>           | <b>18,2</b>   | <b>31,9</b>   | <b>13,7</b>   |
| <b>Caribe</b>                   | <b>26,6</b>   | <b>30,1</b>   | <b>3,5</b>    |
| <b>Holding</b>                  | <b>(27,9)</b> | <b>(29,1)</b> | <b>(1,2)</b>  |
| <b>EBITDA Ajustado</b>          | <b>133,0</b>  | <b>110,5</b>  | <b>(22,5)</b> |

- EBITDA ajustado 4T15: Queda de R\$4,6M, sendo o Brasil responsável por R\$6,4M
- EBITDA ajustado 2015: Queda de R\$22,5M, sendo o Brasil responsável por R\$38,4M, e destes R\$ 35,6 em aeroportos, fortemente impactado pelas operações em Guarulhos e Brasília
- A modificação do ambiente de negócios em que as operações brasileiras estão inseridas contribuiu para que diversas lojas antes lucrativas tornarem-se deficitárias

| (em milhões de R\$)                | 4T14        | 4T15          |
|------------------------------------|-------------|---------------|
| <b>EBITDA Ajustado</b>             | <b>28,4</b> | <b>23,8</b>   |
| <b>Variação</b>                    |             | <b>(4,6)</b>  |
| <u>Postivas</u>                    |             |               |
| Caribe                             |             | 1,4           |
| Holding                            |             | 1,1           |
| US EBITDA em moeda constante       |             | 0,3           |
| Outras Receitas Brasil             |             | 11,7          |
| <b>Sub Total - Positivas</b>       |             | <b>14,5</b>   |
| <u>Negativas</u>                   |             |               |
| US FX                              |             | (1,0)         |
| <b>Brasil (Ex Outras Receitas)</b> |             | <b>(18,1)</b> |
| <i>Gerais e Administrativas</i>    |             | (3,3)         |
| <i>Aeroportos</i>                  |             | (7,7)         |
| <i>Rodovias</i>                    |             | (3,9)         |
| <i>Malls</i>                       |             | (3,2)         |
| <b>Sub Total - Negativas</b>       |             | <b>(19,1)</b> |

- Recisões, sazonalidade de custos, inflação, bônus e custo set-up do novo time

- Efeito inflacionário dos aluguéis, *utilities* e mão de obra parcialmente mitigado pela redução de quadro e ações de excelência operacional
- A queda de vendas do segmento (SSS – 5,7%) gerou impacto -R\$5,9 milhões

- Efeito inflacionário parcialmente mitigado por melhor gestão de margens de combustíveis, gestão de categoria nos *checkouts* das lojas e ações focadas para incremento de ticket médio
- A queda de tráfego nas estradas gerou impacto -R\$1,7 milhões

- Efeito inflacionário dos aluguéis, *utilities*, mão de obra e custo alimentar parcialmente mitigado por corte de custos operacionais
- A queda de vendas do segmento (SSS – 1,4%) gerou impacto -R\$2,2 milhões

| (em milhões de R\$)                  | 4T15         | 4T14         | AH (%)        | 2015           | 2014           | AH (%)        |
|--------------------------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>Brasil</b>                        | <b>274,8</b> | <b>275,8</b> | <b>-0,4%</b>  | <b>1.030,9</b> | <b>1.016,6</b> | <b>1,4%</b>   |
| BR - Air                             | 73,0         | 77,4         | -5,7%         | 300,7          | 301,0          | -0,1%         |
| BR - Roads                           | 127,7        | 123,1        | 3,7%          | 457,0          | 439,7          | 3,9%          |
| <i>BR - Roads - Restaurantes</i>     | <i>70,6</i>  | <i>68,7</i>  | <i>2,7%</i>   | <i>254,6</i>   | <i>246,8</i>   | <i>3,2%</i>   |
| <i>BR - Roads - Postos</i>           | <i>57,1</i>  | <i>54,5</i>  | <i>4,8%</i>   | <i>202,4</i>   | <i>192,9</i>   | <i>4,9%</i>   |
| BR- Malls                            | 74,2         | 75,3         | -1,4%         | 273,3          | 275,9          | -1,0%         |
| <b>Estados Unidos</b>                | <b>67,9</b>  | <b>49,0</b>  | <b>38,6%</b>  | <b>248,2</b>   | <b>179,8</b>   | <b>38,0%</b>  |
| <b>Caribe</b>                        | <b>54,1</b>  | <b>38,0</b>  | <b>42,3%</b>  | <b>179,7</b>   | <b>132,8</b>   | <b>35,3%</b>  |
| <b>Total Vendas nas Mesmas Lojas</b> | <b>396,8</b> | <b>362,8</b> | <b>9,4%</b>   | <b>1.458,8</b> | <b>1.329,3</b> | <b>9,7%</b>   |
| <b>Em moedas constantes</b>          | <b>4T15</b>  | <b>4T14</b>  | <b>AH (%)</b> | <b>2015</b>    | <b>2014</b>    | <b>AH (%)</b> |
| Brasil                               | 274,8        | 275,8        | -0,4%         | 1.030,9        | 1.016,6        | 1,4%          |
| Estados Unidos                       | 44,7         | 49,0         | -8,6%         | 167,1          | 179,8          | -7,1%         |
| Caribe                               | 44,4         | 38,0         | 16,8%         | 150,6          | 132,8          | 13,4%         |
| <b>Total Vendas nas Mesmas Lojas</b> | <b>363,9</b> | <b>362,8</b> | <b>0,3%</b>   | <b>1.348,6</b> | <b>1.329,3</b> | <b>1,4%</b>   |

- SSS Consolidado cresceu 9,7% e 1,4% em moeda constante em 2015, principalmente por:
  - Brasil Roads +3,9%
  - EUA +38,0% (-7,1% em moeda constante – impactado pelas operações de varejo)
  - Caribe +35,3% (13,4% em moeda constante)

| (em milhões de R\$)                      | 4T15           | 4T14           | % AH          | 4T15 <sup>3</sup> | % AH <sup>3</sup> | 2015             | 2014           | % AH          | 2015 <sup>3</sup> | % AH <sup>3</sup> |
|--|----------------|----------------|---------------|-------------------|-------------------|------------------|----------------|---------------|-------------------|-------------------|
| <b>Receita Líquida</b>                   | <b>410,6</b>   | <b>379,8</b>   | <b>8,1%</b>   | <b>373,5</b>      | <b>-1,7%</b>      | <b>1.615,1</b>   | <b>1.391,3</b> | <b>16,1%</b>  | <b>1.480,1</b>    | <b>6,4%</b>       |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>        | <b>(290,1)</b> | <b>(269,4)</b> | <b>7,7%</b>   | <b>(266,2)</b>    | <b>-1,2%</b>      | <b>(1.137,3)</b> | <b>(980,6)</b> | <b>16,0%</b>  | <b>(1.058,4)</b>  | <b>7,9%</b>       |
| Mão de Obra Direta                       | (105,3)        | (97,0)         | 8,6%          | (94,0)            | -3,0%             | (423,6)          | (355,7)        | 19,1%         | (386,9)           | 8,8%              |
| Refeição                                 | (99,9)         | (96,5)         | 3,4%          | (91,3)            | -5,5%             | (395,7)          | (344,4)        | 14,9%         | (365,7)           | 6,2%              |
| Combustível e Acessórios de Veículos     | (46,7)         | (44,7)         | 4,5%          | (46,7)            | 4,5%              | (170,5)          | (164,0)        | 4,0%          | (170,5)           | 4,0%              |
| Depreciação e Amortização                | (15,8)         | (14,0)         | 13,1%         | (13,7)            | -1,9%             | (59,8)           | (48,3)         | 23,8%         | (54,1)            | 11,9%             |
| Outros                                   | (22,4)         | (17,2)         | 29,8%         | (20,5)            | 19,2%             | (87,5)           | (68,1)         | 28,5%         | (81,1)            | 19,0%             |
| <b>Lucro Bruto</b>                       | <b>120,5</b>   | <b>110,4</b>   | <b>9,1%</b>   | <b>107,3</b>      | <b>-2,9%</b>      | <b>477,8</b>     | <b>410,7</b>   | <b>16,3%</b>  | <b>421,7</b>      | <b>2,7%</b>       |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b> | <b>(125,0)</b> | <b>(119,0)</b> | <b>5,0%</b>   | <b>(109,9)</b>    | <b>-7,7%</b>      | <b>(475,4)</b>   | <b>(375,4)</b> | <b>26,6%</b>  | <b>(419,8)</b>    | <b>11,8%</b>      |
| Vendas e Operacionais                    | (48,2)         | (34,3)         | 40,4%         | (40,4)            | 17,5%             | (169,4)          | (111,9)        | 51,4%         | (144,0)           | 28,7%             |
| Aluguéis de Lojas                        | (41,6)         | (35,0)         | 18,8%         | (37,6)            | 7,4%              | (169,0)          | (127,8)        | 32,2%         | (153,9)           | 20,4%             |
| Pré-Aberturas de Lojas                   | (2,0)          | (0,2)          | 1184,1%       | (1,3)             | 771,1%            | (4,6)            | (5,0)          | -6,8%         | (3,9)             | -22,5%            |
| Depreciação e Amortização                | (12,5)         | (23,0)         | -46,1%        | (11,5)            | -49,9%            | (48,3)           | (49,4)         | -4,9%         | (45,7)            | -8,7%             |
| Equivalência Patrimonial                 | 1,3            | (0,2)          | -923,6%       | 0,8               | -634,5%           | 7,3              | 2,8            | 158,9%        | 5,1               | 82,8%             |
| Outras receitas (despesas)               | 3,8            | (4,4)          | -186,4%       | 4,5               | -202,6%           | 3,8              | 0,3            | 1348,5%       | 5,3               | 1905,9%           |
| Gerais e Administrativas                 | (19,2)         | (14,3)         | 33,9%         | (17,4)            | 21,6%             | (66,0)           | (56,5)         | 16,8%         | (60,8)            | 7,5%              |
| Corporativas (Holding) <sup>2</sup>      | (6,6)          | (7,6)          | -14,0%        | (6,9)             | -8,8%             | (29,1)           | (27,9)         | 4,4%          | (22,1)            | -20,9%            |
| (+) D&A e Baixa de Ativos                | 69,1           | 37,0           | 86,8%         | 65,9              | 78,2%             | 149,0            | 97,7           | 52,4%         | 140,5             | 43,8%             |
| (+) Itens Especiais - Outros             | 23,2           | 0,0            | -             | 24,3              | -                 | 30,4             | 9,3            | 227,6%        | 25,8              | 177,8%            |
| <b>EBITDA Ajustado</b>                   | <b>23,8</b>    | <b>28,4</b>    | <b>-16,3%</b> | <b>22,6</b>       | <b>-20,5%</b>     | <b>110,5</b>     | <b>133,0</b>   | <b>-16,9%</b> | <b>101,6</b>      | <b>-23,6%</b>     |

- Crescimento de 8,1% da receita em reais e -1,7% em moeda constante, devido à redução líquida de 25 lojas
- Expansão do lucro bruto do trimestre em 9,1% em reais e decréscimo em 2,9% em moedas constantes
- No acumulado de 2015 o lucro bruto cresceu 16,3% em reais e 2,7% em bases constantes
- Aluguéis continuam gerando impacto negativo, totalizando 10,1% das vendas, 0,9 p.p. acima do 4T14
- Itens especiais totalizou R\$64,0 milhões no 4T15, devido ao provisionamento de aproximadamente R\$52,9 milhões referentes a todos os impactos contábeis do saneamento de lojas deficitárias

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup>Não alocadas nos resultados dos países e segmentos; <sup>3</sup>em moedas constantes frente ao mesmo período do ano anterior

## ITENS ESPECIAIS

(em milhões de R\$)

|   | 4T15        | 2015        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fechamento de lojas realizados em 2015</b>         | <b>11,4</b> | <b>11,4</b> |
| Baixa de ativos                                       | 7,7         | 7,7         |
| Rescisão de mão de obra                               | 0,6         | 0,6         |
| Rescisões de contratos / outros custos                | 3,0         | 3,0         |
| <b>Fechamento de lojas a serem realizados em 2016</b> | <b>41,5</b> | <b>41,5</b> |
| Baixa de ativos                                       | 33,1        | 33,1        |
| Rescisão de mão de obra                               | 2,9         | 2,9         |
| Rescisões de contratos / outros custos                | 5,5         | 5,5         |
| <b>Plano de Opções de Ações</b>                       | <b>1,5</b>  | <b>3,0</b>  |
| <b>Custos de rescisão de executivos</b>               | <b>0,6</b>  | <b>6,3</b>  |
| <b>Outros efeitos não caixa</b>                       | <b>9,1</b>  | <b>9,1</b>  |
| <b>Total dos itens especiais</b>                      | <b>64,0</b> | <b>71,2</b> |
| Baixa de ativos                                       | 40,8        | 40,8        |
| Outros itens especiais                                | 23,2        | 30,4        |
| <b>Total dos itens especiais</b>                      | <b>64,0</b> | <b>71,2</b> |

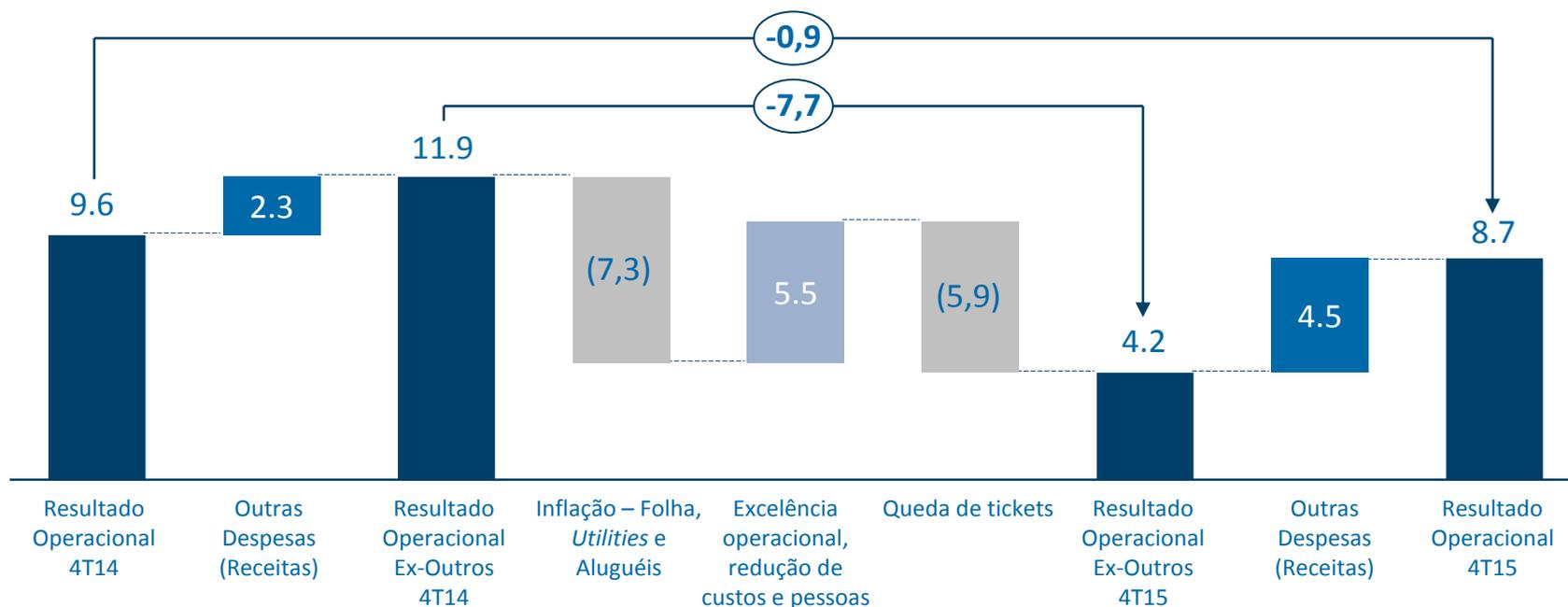
- Em sua grande maioria, esses itens não tem efeito no caixa:
  - Provisionamento de baixa de ativos e custos e com fechamento de lojas
  - Despesas do plano de opções e de ações dos executivos
  - Provisão para contingências trabalhistas
- A provisão de fechamento de lojas considera todos os custos realizados e possíveis, incluindo multas de rescisões contratuais de alugueis e/ou trabalhistas de:
  - 39 lojas deficitárias no Brasil:
    - 20 em *Air*
    - 17 em *Malls*
    - 2 em *Roads*

| (em milhões de R\$)                      | 4T15           | % AV          | 4T14           | % AV          | % AH          | 2015           | % AV          | 2014           | % AV          | % AH          |
|--|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Receita Líquida</b>                   | <b>280,1</b>   | <b>100,0%</b> | <b>292,4</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-4,2%</b>  | <b>1.067,8</b> | <b>100,0%</b> | <b>1.075,4</b> | <b>100,0%</b> | <b>-0,7%</b>  |
| Restaurantes e Outros                    | 222,2          | 79,3%         | 237,1          | 81,1%         | -6,3%         | 856,7          | 80,2%         | 872,6          | 81,1%         | -1,8%         |
| Postos de Combustível                    | 57,9           | 20,7%         | 55,3           | 18,9%         | 4,6%          | 211,1          | 19,8%         | 202,8          | 18,9%         | 4,1%          |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>        | <b>(207,7)</b> | <b>-74,1%</b> | <b>(213,0)</b> | <b>-72,8%</b> | <b>-2,5%</b>  | <b>(812,2)</b> | <b>-76,1%</b> | <b>(790,4)</b> | <b>-73,5%</b> | <b>2,8%</b>   |
| Mão de Obra Direta                       | (67,1)         | -24,0%        | (70,0)         | -23,9%        | -4,1%         | (273,8)        | -25,6%        | (270,0)        | -25,1%        | 1,4%          |
| Refeição                                 | (67,7)         | -24,2%        | (74,4)         | -25,4%        | -9,0%         | (265,3)        | -24,8%        | (264,4)        | -24,6%        | 0,3%          |
| Combustível e Acessórios de Veículos     | (46,7)         | -16,7%        | (44,7)         | -15,3%        | 4,5%          | (170,5)        | -16,0%        | (164,0)        | -15,3%        | 4,0%          |
| Depreciação e Amortização                | (9,4)          | -3,4%         | (10,0)         | -3,4%         | -5,6%         | (38,6)         | -3,6%         | (37,3)         | -3,5%         | 3,5%          |
| Outros                                   | (16,7)         | -6,0%         | (13,9)         | -4,8%         | 20,1%         | (63,9)         | -6,0%         | (54,7)         | -5,1%         | 16,9%         |
| <b>Lucro Bruto</b>                       | <b>72,4</b>    | <b>25,9%</b>  | <b>79,5</b>    | <b>27,2%</b>  | <b>-8,9%</b>  | <b>255,6</b>   | <b>23,9%</b>  | <b>285,0</b>   | <b>26,5%</b>  | <b>-10,3%</b> |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b> | <b>(64,9)</b>  | <b>-23,2%</b> | <b>(77,8)</b>  | <b>-26,6%</b> | <b>-16,6%</b> | <b>(251,4)</b> | <b>-23,5%</b> | <b>(246,7)</b> | <b>-22,9%</b> | <b>1,9%</b>   |
| Vendas e Operacionais                    | (21,2)         | -7,6%         | (15,6)         | -5,3%         | 36,1%         | (66,8)         | -6,3%         | (56,8)         | -5,3%         | 17,6%         |
| Aluguéis de Lojas                        | (28,7)         | -10,2%        | (27,1)         | -9,3%         | 5,8%          | (113,0)        | -10,6%        | (99,5)         | -9,3%         | 13,6%         |
| Pré-Aberturas de Lojas                   | (0,0)          | 0,0%          | (0,1)          | 0,0%          | -71,0%        | (2,2)          | -0,2%         | (4,9)          | -0,5%         | -55,5%        |
| Depreciação e Amortização                | (8,1)          | -2,9%         | (19,7)         | -6,7%         | -59,1%        | (34,8)         | -3,3%         | (40,5)         | -3,8%         | -13,9%        |
| Outras receitas (despesas)               | 6,0            | 2,1%          | (5,8)          | -2,0%         | -204,0%       | 8,5            | 0,8%          | (1,9)          | -0,2%         | -549,3%       |
| Gerais e Administrativas <sup>2</sup>    | (12,9)         | -4,6%         | (9,6)          | -3,3%         | 35,4%         | (43,1)         | -4,0%         | (43,1)         | -4,0%         | -0,1%         |
| (+) Deprec. e Amortização                | 17,5           | 6,2%          | 29,7           | 10,2%         | -41,1%        | 73,4           | 6,9%          | 77,7           | 7,2%          | -5,6%         |
| <b>Resultado Operacional</b>             | <b>25,0</b>    | <b>8,9%</b>   | <b>31,4</b>    | <b>10,7%</b>  | <b>-20,4%</b> | <b>77,6</b>    | <b>7,3%</b>   | <b>116,0</b>   | <b>10,8%</b>  | <b>-33,1%</b> |
| <b>Resultado Operacional Ex Outras</b>   | <b>19,0</b>    | <b>6,8%</b>   | <b>37,1</b>    | <b>12,7%</b>  | <b>-48,8%</b> | <b>69,1</b>    | <b>6,5%</b>   | <b>117,9</b>   | <b>11,0%</b>  | <b>-41,4%</b> |

- Deterioração do cenário macroeconômico do Brasil, que influenciou negativamente o fluxo de passageiros em aeroportos e o consumo em shopping malls
- Outros custos impactados pelo reajuste de *utilities*
- Aumento de +0,9 p.p da despesa de aluguéis como % das vendas– principalmente no segmento *Air*
- Planos de ação em execução para as lojas não rentáveis
- Detalhe por segmento nas próximas páginas

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup> não alocadas nos segmentos air, roads, malls

- Efeito inflacionário dos aluguéis, *utilities* e mão de obra foi mitigado parcialmente pela redução de quadro e ações de excelência Operacional
- A queda de vendas do segmento (SSS – 5,7%) gerou impacto -R\$5,9 milhões sendo:
  - Queda no fluxo de 2,1 milhões (-5,5%) de passageiros nos aeroportos que operamos
  - Aumento da concorrência, encerramento de lojas e queda da captação de passageiros



## Alavancas

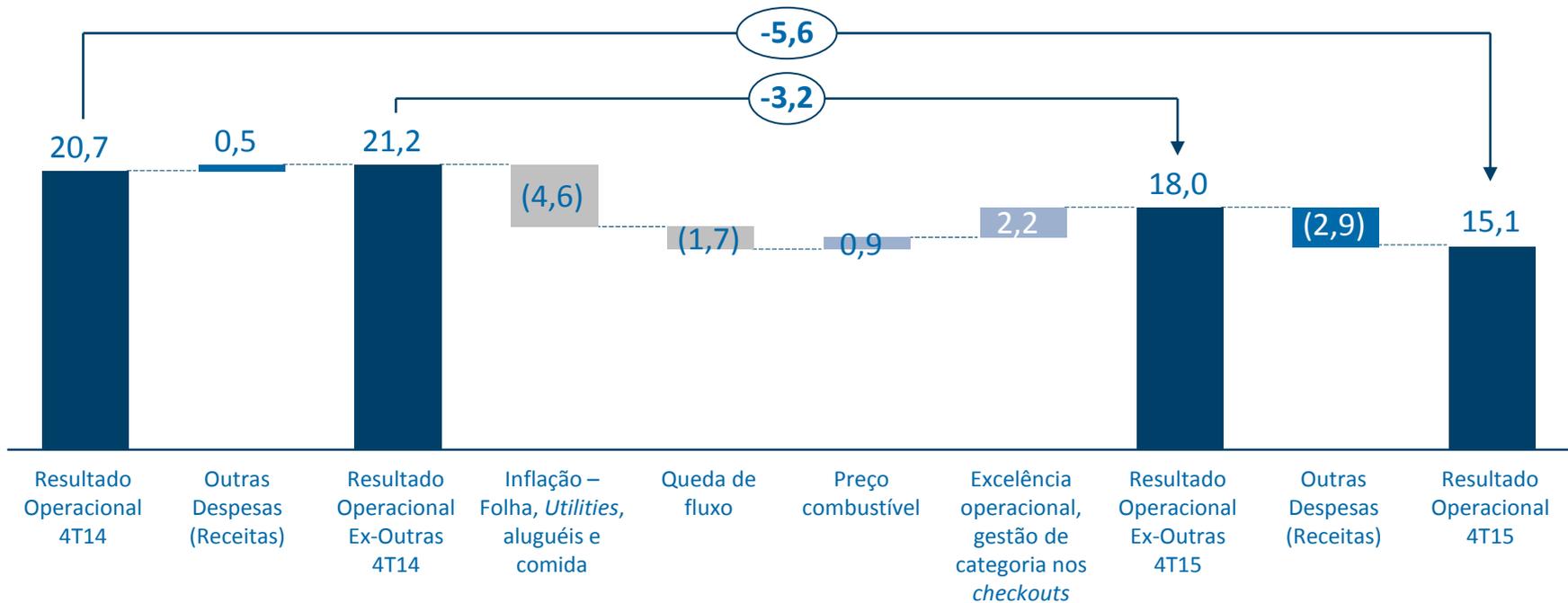
- Aceleração da redução de *headcount* (50% maior em 1T16 vs 4T15)
- Continuação da renegociação de alugueis e ações de excelência operacional
- Foco em 3 aeroportos

| (em milhões de R\$)                      | 4T15          | % AV          | 4T14          | % AV          | % AH          | 2015           | % AV          | 2014           | % AV          | % AH          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Receita Líquida</b>                   | <b>76,9</b>   | <b>100,0%</b> | <b>89,1</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-13,7%</b> | <b>317,6</b>   | <b>100,0%</b> | <b>336,6</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-5,6%</b>  |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>        | <b>(53,0)</b> | <b>-68,9%</b> | <b>(62,7)</b> | <b>-70,4%</b> | <b>-15,5%</b> | <b>(227,4)</b> | <b>-71,6%</b> | <b>(220,9)</b> | <b>-65,6%</b> | <b>3,0%</b>   |
| Mão de Obra Direta                       | (23,1)        | -30,1%        | (26,3)        | -29,5%        | -12,0%        | (101,2)        | -31,9%        | (100,3)        | -29,8%        | 1,0%          |
| Refeição                                 | (22,0)        | -28,6%        | (29,0)        | -32,6%        | -24,3%        | (94,6)         | -29,8%        | (94,3)         | -28,0%        | 0,4%          |
| Depreciação e Amortização                | (3,1)         | -4,1%         | (3,2)         | -3,6%         | -1,6%         | (12,4)         | -3,9%         | (10,4)         | -3,1%         | 18,9%         |
| Outros                                   | (4,7)         | -6,2%         | (4,2)         | -4,8%         | 11,9%         | (19,2)         | -6,1%         | (16,0)         | -4,7%         | 20,5%         |
| <b>Lucro Bruto</b>                       | <b>23,9</b>   | <b>31,1%</b>  | <b>26,4</b>   | <b>29,6%</b>  | <b>-9,4%</b>  | <b>90,1</b>    | <b>28,4%</b>  | <b>115,7</b>   | <b>34,4%</b>  | <b>-22,1%</b> |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b> | <b>(23,9)</b> | <b>-31,0%</b> | <b>(24,3)</b> | <b>-27,3%</b> | <b>-2,0%</b>  | <b>(101,8)</b> | <b>-32,1%</b> | <b>(83,8)</b>  | <b>-24,9%</b> | <b>21,5%</b>  |
| Vendas e Operacionais                    | (8,9)         | -11,6%        | (5,1)         | -5,7%         | 75,9%         | (24,3)         | -7,6%         | (17,2)         | -5,1%         | 41,2%         |
| Aluguéis de Lojas                        | (13,9)        | -18,1%        | (12,6)        | -14,1%        | 10,6%         | (55,1)         | -17,3%        | (45,1)         | -13,4%        | 22,1%         |
| Pré-Aberturas de Lojas                   | (0,0)         | 0,0%          | (0,1)         | -0,1%         | -40,4%        | (1,8)          | -0,6%         | (2,3)          | -0,7%         | -22,9%        |
| Depreciação e Amortização                | (5,5)         | -7,1%         | (4,3)         | -4,9%         | 26,1%         | (24,0)         | -7,6%         | (18,0)         | -5,3%         | 33,5%         |
| Outras receitas (despesas)               | 4,5           | 5,8%          | (2,3)         | -2,6%         | -296,2%       | 3,3            | 1,1%          | (1,2)          | -0,3%         | -384,2%       |
| (+) Deprec. e Amortização                | 8,6           | 11,2%         | 7,5           | 8,4%          | 14,4%         | 36,4           | 11,5%         | 28,4           | 8,4%          | 28,1%         |
| <b>Resultado Operacional</b>             | <b>8,7</b>    | <b>11,3%</b>  | <b>9,6</b>    | <b>10,7%</b>  | <b>-9,4%</b>  | <b>24,7</b>    | <b>7,8%</b>   | <b>60,3</b>    | <b>17,9%</b>  | <b>-59,1%</b> |
| <b>Resultado Operacional Ex Outras</b>   | <b>4,2</b>    | <b>5,4%</b>   | <b>11,9</b>   | <b>13,3%</b>  | <b>-64,7%</b> | <b>21,3</b>    | <b>6,7%</b>   | <b>61,5</b>    | <b>18,3%</b>  | <b>-65,3%</b> |

- As vendas das operações Brasil Air decresceram 13,7% no trimestre e 5,6% ano contra ano, principalmente influenciadas pela redução líquida de 17 lojas frente ao 4T14 e pela queda no fluxo de passageiros
- Os custos decresceram 15,5%, frente ao 4T14, principalmente influenciado pelo controle nos custos de refeição e de mão de obra direta
- Crescimento das despesas operacionais:
  - Despesas de Vendas e Operacionais +5,9p.p.
  - Aluguéis +4,0p.p.
- Constante interação com as concessionárias para redução do impacto dos aluguéis

<sup>1</sup>Antes de itens especiais

- Efeito inflacionário e impacto da queda de tráfego nas rodovias foi mitigado parcialmente por uma melhor gestão de margens de combustíveis e pela gestão de categoria nos *checkouts* das lojas e ações focadas para incremento de ticket médio



## Alavancas

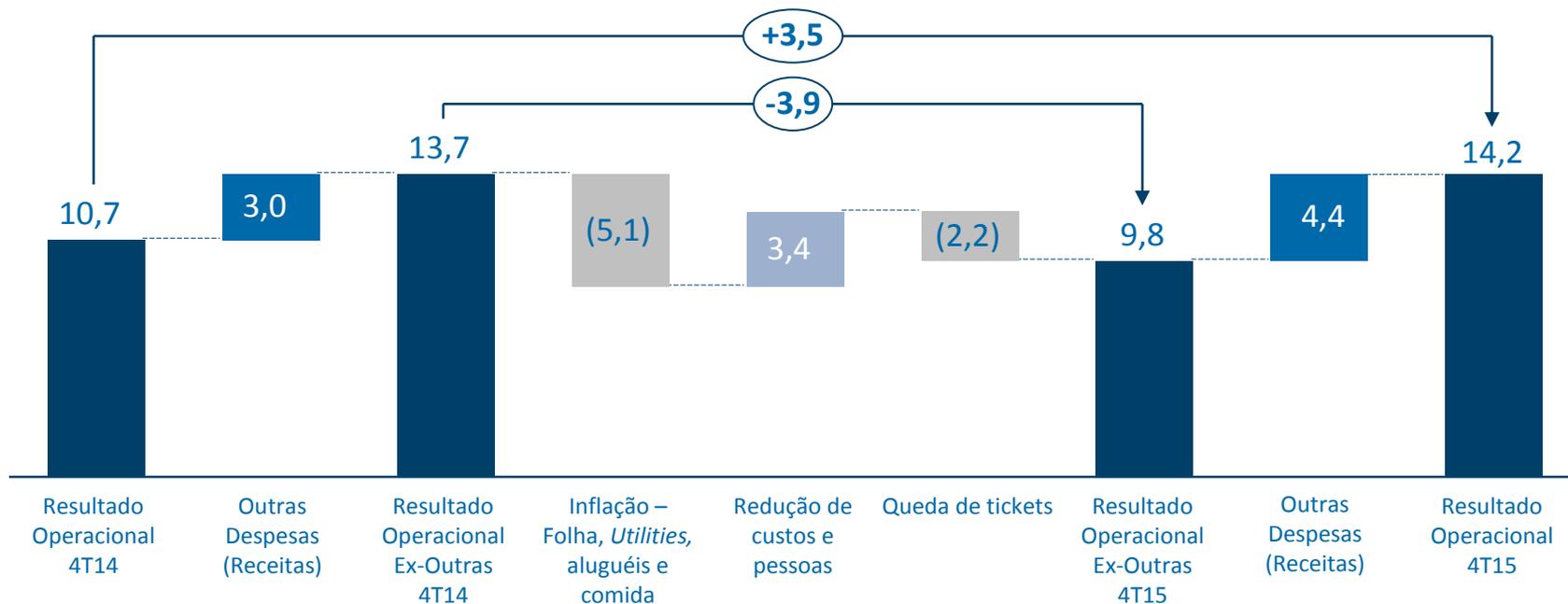
- Gestão de categoria no varejo
- Programas de excelência operacional
- Comunicação Visual (Interna e externa)

| (em milhões de R\$)                      | 4T15           | % AV          | 4T14          | % AV          | % AH          | 2015           | % AV          | 2014           | % AV          | % AH         |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| <b>Receita Líquida</b>                   | <b>128,6</b>   | <b>100,0%</b> | <b>124,5</b>  | <b>100,0%</b> | <b>3,4%</b>   | <b>468,2</b>   | <b>100,0%</b> | <b>453,0</b>   | <b>100,0%</b> | <b>3,4%</b>  |
| Restaurantes e Outros                    | 70,8           | 55,0%         | 69,1          | 55,6%         | 2,3%          | 257,1          | 54,9%         | 250,2          | 55,2%         | 2,8%         |
| Postos de Combustível                    | 57,9           | 45,0%         | 55,3          | 44,4%         | 4,6%          | 211,1          | 45,1%         | 202,8          | 44,8%         | 4,1%         |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>        | <b>(103,7)</b> | <b>-80,6%</b> | <b>(97,7)</b> | <b>-78,5%</b> | <b>6,1%</b>   | <b>(381,6)</b> | <b>-81,5%</b> | <b>(366,2)</b> | <b>-80,8%</b> | <b>4,2%</b>  |
| Mão de Obra Direta                       | (23,6)         | -18,4%        | (22,2)        | -17,8%        | 6,6%          | (89,5)         | -19,1%        | (85,5)         | -18,9%        | 4,6%         |
| Refeição                                 | (23,5)         | -18,3%        | (22,5)        | -18,1%        | 4,3%          | (84,7)         | -18,1%        | (84,0)         | -18,5%        | 0,8%         |
| Combustível e Acessórios de Veículos     | (46,7)         | -36,3%        | (44,7)        | -35,9%        | 4,5%          | (170,5)        | -36,4%        | (164,0)        | -36,2%        | 4,0%         |
| Depreciação e Amortização                | (3,3)          | -2,6%         | (3,4)         | -2,7%         | -2,5%         | (13,5)         | -2,9%         | (13,5)         | -3,0%         | 0,1%         |
| Outros                                   | (6,6)          | -5,1%         | (4,9)         | -4,0%         | 32,5%         | (23,5)         | -5,0%         | (19,2)         | -4,2%         | 22,0%        |
| <b>Lucro Bruto</b>                       | <b>24,9</b>    | <b>19,4%</b>  | <b>26,7</b>   | <b>21,5%</b>  | <b>-6,6%</b>  | <b>86,6</b>    | <b>18,5%</b>  | <b>86,8</b>    | <b>19,2%</b>  | <b>-0,2%</b> |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b> | <b>(14,7)</b>  | <b>-11,4%</b> | <b>(10,7)</b> | <b>-8,6%</b>  | <b>37,1%</b>  | <b>(43,2)</b>  | <b>-9,2%</b>  | <b>(38,5)</b>  | <b>-8,5%</b>  | <b>12,3%</b> |
| Vendas e Operacionais                    | (5,5)          | -4,2%         | (4,2)         | -3,4%         | 28,5%         | (18,5)         | -4,0%         | (16,5)         | -3,6%         | 12,3%        |
| Aluguéis de Lojas                        | (4,8)          | -3,7%         | (4,7)         | -3,8%         | 2,0%          | (18,5)         | -4,0%         | (17,1)         | -3,8%         | 8,2%         |
| Pré-Aberturas de Lojas                   | 0,0            | 0,0%          | (0,0)         | 0,0%          | -100,0%       | 0,0            | 0,0%          | (0,2)          | 0,0%          | -100,0%      |
| Depreciação e Amortização                | (1,6)          | -1,2%         | (1,3)         | -1,1%         | 19,1%         | (5,7)          | -1,2%         | (5,2)          | -1,1%         | 8,9%         |
| Outras receitas (despesas)               | (2,9)          | -2,3%         | (0,5)         | -0,4%         | 499,9%        | (0,5)          | -0,1%         | 0,5            | 0,1%          | -193,3%      |
| (+) Deprec. e Amortização                | 4,9            | 3,8%          | 4,7           | 3,8%          | 3,5%          | 19,2           | 4,1%          | 18,7           | 4,1%          | 2,5%         |
| <b>Resultado Operacional</b>             | <b>15,1</b>    | <b>11,7%</b>  | <b>20,7</b>   | <b>16,6%</b>  | <b>-27,0%</b> | <b>62,6</b>    | <b>13,4%</b>  | <b>67,0</b>    | <b>14,8%</b>  | <b>-6,6%</b> |
| <b>Resultado Operacional Ex Outras</b>   | <b>18,0</b>    | <b>14,0%</b>  | <b>21,2</b>   | <b>17,0%</b>  | <b>-14,9%</b> | <b>63,1</b>    | <b>13,5%</b>  | <b>66,4</b>    | <b>14,7%</b>  | <b>-5,1%</b> |

- Crescimento da receita em 3,4% tanto no trimestre quanto no acumulado do ano, bom resultado frente à queda no fluxo de veículos nas rodovias de SP
- Os custos cresceram 6,1% no trimestre principalmente impactados por *utilities*, como energia elétrica
- Despesas operacionais cresceram 37,1% no trimestre principalmente influenciadas pelo reconhecimento, na linha de outras despesas, de uma provisão para banco de horas de R\$2,7 milhões no 4T15

<sup>1</sup>Antes de itens especiais

- Efeito inflacionário dos alugueis, *utilities*, mão de obra e custo alimentar foi mitigado parcialmente por corte de custos operacionais
- A queda de vendas do segmento (SSS – 1,4%) gerou impacto R\$-2,2 MM



## Alavancas

- Encerramento de lojas (*Loss Makers* e pequenas marcas)
- Continuação da renegociação de alugueis e ações de excelência operacional
- Redução de *headcount*

| (em milhões de R\$)                      | 4T15          | % AV          | 4T14          | % AV          | % AH          | 2015           | % AV          | 2014           | % AV          | % AH          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Receita Líquida</b>                   | <b>74,5</b>   | <b>100,0%</b> | <b>78,9</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-5,5%</b>  | <b>282,0</b>   | <b>100,0%</b> | <b>285,8</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-1,3%</b>  |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>        | <b>(51,0)</b> | <b>-68,4%</b> | <b>(52,5)</b> | <b>-66,6%</b> | <b>-2,9%</b>  | <b>(203,1)</b> | <b>-72,0%</b> | <b>(203,3)</b> | <b>-71,1%</b> | <b>-0,1%</b>  |
| Mão de Obra Direta                       | (20,3)        | -27,3%        | (21,5)        | -27,3%        | -5,4%         | (83,1)         | -29,5%        | (84,2)         | -29,4%        | -1,3%         |
| Refeição                                 | (22,2)        | -29,8%        | (22,8)        | -28,9%        | -2,6%         | (86,0)         | -30,5%        | (86,2)         | -30,2%        | -0,2%         |
| Depreciação e Amortização                | (3,0)         | -4,1%         | (3,4)         | -4,4%         | -12,4%        | (12,7)         | -4,5%         | (13,4)         | -4,7%         | -5,1%         |
| Outros                                   | (5,4)         | -7,3%         | (4,7)         | -6,0%         | 14,3%         | (21,2)         | -7,5%         | (19,5)         | -6,8%         | 8,8%          |
| <b>Lucro Bruto</b>                       | <b>23,5</b>   | <b>31,6%</b>  | <b>26,4</b>   | <b>33,4%</b>  | <b>-10,8%</b> | <b>78,9</b>    | <b>28,0%</b>  | <b>82,5</b>    | <b>28,9%</b>  | <b>-4,4%</b>  |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b> | <b>(13,4)</b> | <b>-18,0%</b> | <b>(33,2)</b> | <b>-42,1%</b> | <b>-59,6%</b> | <b>(63,3)</b>  | <b>-22,5%</b> | <b>(81,3)</b>  | <b>-28,5%</b> | <b>-22,1%</b> |
| Vendas e Operacionais                    | (6,8)         | -9,1%         | (6,3)         | -7,9%         | 8,9%          | (24,0)         | -8,5%         | (23,1)         | -8,1%         | 3,8%          |
| Aluguéis de Lojas                        | (10,0)        | -13,4%        | (9,8)         | -12,5%        | 1,6%          | (39,4)         | -14,0%        | (37,3)         | -13,0%        | 5,7%          |
| Pré-Aberturas de Lojas                   | 0,0           | 0,0%          | (0,1)         | -0,1%         | -100,0%       | (0,4)          | -0,1%         | (2,4)          | -0,8%         | -83,8%        |
| Depreciação e Amortização                | (1,0)         | -1,4%         | (14,1)        | -17,8%        | -92,7%        | (5,2)          | -1,8%         | (17,3)         | -6,1%         | -70,0%        |
| Outras receitas (despesas)               | 4,4           | 5,9%          | (3,0)         | -3,8%         | -248,1%       | 5,6            | 2,0%          | (1,2)          | -0,4%         | -551,1%       |
| (+) Deprec. e Amortização                | 4,0           | 5,4%          | 17,5          | 22,2%         | -76,9%        | 17,9           | 6,3%          | 30,7           | 10,7%         | -41,7%        |
| <b>Resultado Operacional</b>             | <b>14,2</b>   | <b>19,0%</b>  | <b>10,7</b>   | <b>13,6%</b>  | <b>32,5%</b>  | <b>33,4</b>    | <b>11,9%</b>  | <b>31,9</b>    | <b>11,1%</b>  | <b>4,9%</b>   |
| <b>Resultado Operacional Ex Outras</b>   | <b>9,8</b>    | <b>13,1%</b>  | <b>13,7</b>   | <b>17,3%</b>  | <b>-28,6%</b> | <b>27,8</b>    | <b>9,9%</b>   | <b>33,1</b>    | <b>11,6%</b>  | <b>-16,0%</b> |

- Redução na receita de 5,5% no 4T15 e 1,3% no acumulado do ano, principalmente influenciadas pelo menor ritmo da economia e pela redução de 6 lojas frente ao mesmo trimestre do ano anterior
- Crescimento do Resultado Operacional de 32,5% no trimestre devido à recuperação de impostos na linha de Outras Receitas (Despesas). Excluindo essa linha, o Resultado Operacional caiu 28,6%
- No ano, o Resultado Operacional cresceu 4,9% impulsionado pela linha de Outras Receitas (Despesas). Excluindo essa linha, o Resultado Operacional caiu 16,0%
- A estratégia de racionalização do portfólio está centrada no segmento de Shopping Malls no Brasil. Estamos atuando especialmente na eliminação de lojas deficitárias

<sup>1</sup>Antes de itens especiais

| (em milhões de US\$)                     | 4T15          | % AV          | 4T14          | % AV          | % AH         | 2015          | % AV          | 2014          | % AV          | % AH         |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Receita Líquida</b>                   | <b>19,2</b>   | <b>100,0%</b> | <b>19,3</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-0,6%</b> | <b>108,1</b>  | <b>100,0%</b> | <b>78,1</b>   | <b>100,0%</b> | <b>38,4%</b> |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>        | <b>(14,0)</b> | <b>-73,0%</b> | <b>(13,8)</b> | <b>-71,4%</b> | <b>1,6%</b>  | <b>(68,1)</b> | <b>-63,0%</b> | <b>(49,2)</b> | <b>-63,0%</b> | <b>38,4%</b> |
| Mão de Obra Direta                       | (7,4)         | -38,5%        | (7,5)         | -38,7%        | -1,0%        | (34,5)        | -31,9%        | (24,5)        | -31,4%        | 40,7%        |
| Refeição                                 | (3,8)         | -19,9%        | (3,8)         | -19,6%        | 1,0%         | (21,4)        | -19,8%        | (15,6)        | -20,0%        | 36,8%        |
| Depreciação e Amortização                | (1,4)         | -7,4%         | (1,3)         | -6,9%         | 6,1%         | (5,5)         | -5,1%         | (3,8)         | -4,9%         | 45,4%        |
| Outros                                   | (1,4)         | -7,2%         | (1,2)         | -6,2%         | 14,1%        | (6,7)         | -6,2%         | (5,3)         | -6,7%         | 26,9%        |
| <b>Lucro Bruto</b>                       | <b>5,2</b>    | <b>27,0%</b>  | <b>5,5</b>    | <b>28,6%</b>  | <b>-6,2%</b> | <b>40,0</b>   | <b>37,0%</b>  | <b>28,9</b>   | <b>37,0%</b>  | <b>38,4%</b> |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b> | <b>(7,7)</b>  | <b>-40,2%</b> | <b>(8,4)</b>  | <b>-43,4%</b> | <b>-8,1%</b> | <b>(36,7)</b> | <b>-33,9%</b> | <b>(25,0)</b> | <b>-32,0%</b> | <b>46,8%</b> |
| Aluguéis de Lojas                        | (1,9)         | -9,9%         | (2,0)         | -10,2%        | -4,0%        | (10,8)        | -10,0%        | (7,6)         | -9,7%         | 42,5%        |
| Gerais e Administrativas                 | (1,0)         | -5,3%         | (1,1)         | -5,9%         | -12,0%       | (4,5)         | -4,2%         | (3,1)         | -3,9%         | 45,9%        |
| Outras Despesas Operacionais             | (4,8)         | -25,0%        | (5,3)         | -27,3%        | -8,8%        | (21,3)        | -19,7%        | (14,3)        | -18,3%        | 49,3%        |
| (+) Deprec. e Amortização                | 1,7           | 8,7%          | 1,9           | 9,8%          | -11,9%       | 6,4           | 5,9%          | 4,4           | 5,6%          | 47,2%        |
| <b>Resultado Operacional</b>             | <b>(0,9)</b>  | <b>-4,5%</b>  | <b>(1,0)</b>  | <b>-5,1%</b>  | <b>11,6%</b> | <b>9,8</b>    | <b>9,0%</b>   | <b>8,3</b>    | <b>10,6%</b>  | <b>17,7%</b> |

- Abertura de 2 novas lojas (Syracuse e Miami Airport)
- Decréscimo de vendas de 0,6% em US\$ (crescimento de receita de 50,9% em R\$) no 4T15
- Despesas operacionais caíram 8,1% principalmente pelo contínuo controle das despesas de vendas operacionais
- Resultado Operacional em moeda local dessas operações seguiu a sazonalidade negativa do 4T que resultou em um prejuízo operacional de US\$ 0,9 milhões (11,6% melhor que em 2014)
- Foco no trabalho para retomar o crescimento de vendas nas mesmas lojas da rede e confiança no resultado das nossas novas lojas nos Estados Unidos

<sup>1</sup>Antes de itens especiais

| (em milhões de US\$)                | 1T14 | 2T14  | 3T14  | 4T14   | 1T15 | 2T15  | 3T15  | 4T15   |
|-------------------------------------|------|-------|-------|--------|------|-------|-------|--------|
| <b>Receita Líquida</b>              |      | 25,7  | 33,0  | 19,3   | 20,1 | 33,4  | 35,4  | 19,2   |
| <b>Resultado Operacional</b>        |      | 3,9   | 5,4   | (1,0)  | 0,3  | 5,0   | 5,3   | (0,9)  |
| <i>Margem %</i>                     |      | 15,2% | 16,3% | (5,1%) | 1,6% | 14,9% | 15,1% | (4,5%) |
| <b>Aumento (Queda) do Resultado</b> |      |       |       |        | 0,3  | 1,1   | (0,1) | 0,1    |

| (em milhões de US\$)                | 2T-4T14 | 2T-4T15 |
|-------------------------------------|---------|---------|
| <b>Receita Líquida</b>              | 78,1    | 88,0    |
| <b>EBITDA Ajustado</b>              | 8,3     | 9,4     |
| <i>Margem %</i>                     | 10,6%   | 10,7%   |
| <b>Aumento (Queda) do Resultado</b> |         | 1,1     |

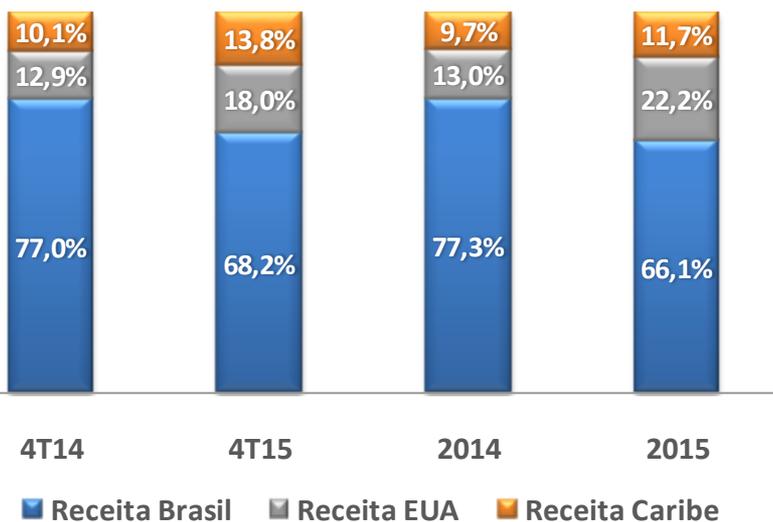
- A margem Operacional do 4T15 foi melhor, mesmo com vendas mesmas lojas negativas, resultado da melhora em eficiência operacional
- Comparando 2T-4T14 com 2T-4T15, podemos visualizamos melhora na Margem Operacional, principalmente pelos ganhos em eficiência e consequente redução da mão de obra e custo de refeição como porcentual sobre as vendas

| (em milhões de R\$)                      | 4T15          | 4T14          | % AH         | 4T15 <sup>2</sup> | % AH <sup>2</sup> | 2015          | 2014          | % AH         | 2015 <sup>2</sup> | % AH <sup>2</sup> |
|--|---------------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|
| <b>Receita Líquida</b>                   | <b>56,6</b>   | <b>38,4</b>   | <b>47,4%</b> | <b>44,7</b>       | <b>16,4%</b>      | <b>188,6</b>  | <b>134,4</b>  | <b>40,4%</b> | <b>157,6</b>      | <b>17,3%</b>      |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>        | <b>(28,5)</b> | <b>(21,4)</b> | <b>33,2%</b> | <b>(22,9)</b>     | <b>7,0%</b>       | <b>(99,0)</b> | <b>(75,3)</b> | <b>31,5%</b> | <b>(84,3)</b>     | <b>11,9%</b>      |
| Mão de Obra Direta                       | (9,8)         | (8,0)         | 22,6%        | (8,1)             | 1,1%              | (35,3)        | (28,3)        | 24,7%        | (30,8)            | 8,7%              |
| Refeição                                 | (17,5)        | (12,6)        | 38,6%        | (13,8)            | 9,9%              | (59,5)        | (43,7)        | 36,3%        | (50,0)            | 14,4%             |
| Depreciação e Amortização                | (0,9)         | (0,6)         | 63,9%        | (0,6)             | 16,7%             | (2,8)         | (2,1)         | 35,9%        | (2,2)             | 5,3%              |
| Outros                                   | (0,4)         | (0,3)         | 30,5%        | (0,3)             | 21,7%             | (1,4)         | (1,2)         | 9,8%         | (1,3)             | 7,6%              |
| <b>Lucro Bruto</b>                       | <b>28,1</b>   | <b>17,0</b>   | <b>65,3%</b> | <b>21,8</b>       | <b>28,2%</b>      | <b>89,6</b>   | <b>59,1</b>   | <b>51,7%</b> | <b>73,3</b>       | <b>24,1%</b>      |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b> | <b>(23,9)</b> | <b>(12,1)</b> | <b>96,8%</b> | <b>(18,4)</b>     | <b>51,5%</b>      | <b>(72,5)</b> | <b>(42,0)</b> | <b>72,7%</b> | <b>(59,3)</b>     | <b>41,3%</b>      |
| Vendas e Operacionais                    | (9,2)         | (5,8)         | 57,2%        | (7,4)             | 26,4%             | (28,7)        | (18,8)        | 52,3%        | (24,3)            | 29,2%             |
| Aluguéis de Lojas                        | (5,6)         | (2,9)         | 90,5%        | (4,1)             | 40,7%             | (19,9)        | (10,7)        | 86,8%        | (15,5)            | 45,9%             |
| Pré-Aberturas de Lojas                   | (1,6)         | (0,0)         | 7070,3%      | (1,1)             | 4749,0%           | (1,6)         | (0,0)         | 7182,7%      | (1,1)             | 4863,0%           |
| Depreciação e Amortização                | (3,5)         | (1,9)         | 89,1%        | (2,8)             | 49,5%             | (10,2)        | (7,5)         | 36,5%        | (8,7)             | 16,0%             |
| Outras receitas (despesas)               | (1,6)         | 0,3           | -586,5%      | (1,1)             | -429,3%           | (4,0)         | 1,1           | -454,6%      | (2,7)             | -343,0%           |
| Gerais e Administrativas                 | (2,4)         | (1,8)         | 32,2%        | (1,9)             | 6,9%              | (8,1)         | (6,1)         | 32,3%        | (6,9)             | 13,4%             |
| (+) Depreciação e Amortização            | 4,4           | 2,4           | 83,3%        | 3,4               | 42,0%             | 13,0          | 9,6           | 36,4%        | 10,9              | 13,7%             |
| <b>Resultado Operacional</b>             | <b>8,6</b>    | <b>7,3</b>    | <b>18,7%</b> | <b>6,8</b>        | <b>-6,0%</b>      | <b>30,1</b>   | <b>26,6</b>   | <b>13,2%</b> | <b>24,8</b>       | <b>-6,7%</b>      |
| <b>Resultado Operacional Ex Outras</b>   | <b>10,2</b>   | <b>7,0</b>    | <b>46,9%</b> | <b>7,9</b>        | <b>13,7%</b>      | <b>34,1</b>   | <b>25,5</b>   | <b>33,6%</b> | <b>27,6</b>       | <b>8,0%</b>       |

- Crescimento da receita em 16,4% em moedas constantes (47,4% em reais) e 17,3% (40,4% em reais) no acumulado do ano
- Significativa melhora da margem bruta de 5.4 p.p no 4T15 frente ao 4T14
- Despesas operacionais impactadas por aluguéis de novas lojas
- O resultado operacional do Caribe cresceu 18,7% em reais no trimestre e 13,2% no ano
- Melhora de margem operacional

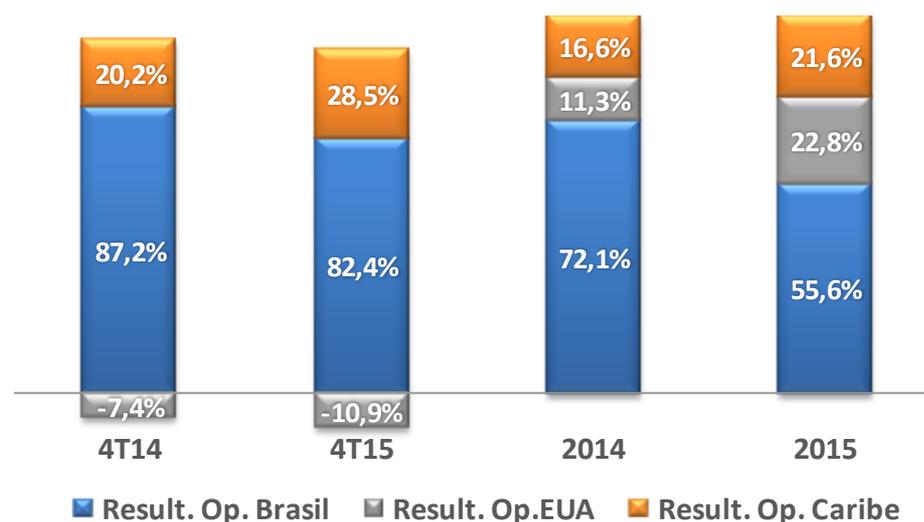
## Receita Líquida

(em % do total)



## Resultado Operacional (pré holding)

(em % do total)



- As operações do Brasil perderam representatividade tanto nas vendas quanto no resultado operacional
- O momento econômico e a depreciação do real ajudaram a impulsionar a representatividade das operações internacionais para um nível próximo a 50% do resultado operacional do ano

| (em milhões de R\$)                | 4T15          | 4T14          | 2015           | 2014          |
|------------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>EBITDA Ajustado</b>             | <b>23,8</b>   | <b>28,4</b>   | <b>110,5</b>   | <b>133,0</b>  |
| <i>Margem EBITDA Ajustado</i>      | <i>5,8%</i>   | <i>7,5%</i>   | <i>6,8%</i>    | <i>9,6%</i>   |
| Despesas com Itens Especiais       | (23,2)        | 0,0           | (30,4)         | (9,3)         |
| D&A e Baixa de Ativos              | (69,1)        | (37,0)        | (149,0)        | (97,7)        |
| Resultado Financeiro               | (16,0)        | (12,0)        | (59,8)         | (39,1)        |
| IR e CSLL                          | 17,1          | 3,3           | 24,3           | (3,6)         |
| <b>Lucro Líquido</b>               | <b>(67,4)</b> | <b>(17,2)</b> | <b>(104,3)</b> | <b>(16,6)</b> |
| <i>Margem Líquida Ajustada (%)</i> | <i>-16,4%</i> | <i>-4,5%</i>  | <i>-6,5%</i>   | <i>-1,2%</i>  |

- Itens especiais totalizaram R\$71,2 milhões em 2015, entre baixa de ativos e despesas, principalmente devido ao provisionamento de aproximadamente R\$52,9 milhões referentes a todos os impactos contábeis do saneamento de lojas deficitárias, no EBITDA esse impacto foi de R\$30,4 milhões
- Resultado financeiro e Depreciação e Amortização impactaram fortemente o Lucro Líquido
- No 4T15 a maior parte dos itens especiais não tem efeito no caixa do trimestre e estão divididos entre o provisionamento de despesas com: (i) plano de opções e de ações dos executivos, (ii) impactos contábeis dos possíveis gastos mapeados no plano de resolução de lojas deficitárias, (iii) provisão para contingências trabalhistas

| Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$) | 4T15          | 4T14         | Var. (%)       | 2015          | 2014         | Var. (%)      |
|--|---------------|--------------|----------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>EBITDA</b>                                      | <b>0,6</b>    | <b>28,4</b>  | <b>-98,0%</b>  | <b>80,1</b>   | <b>123,7</b> | <b>-35,2%</b> |
| (+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE             | (19,2)        | (25,8)       |                | (12,0)        | (3,7)        |               |
| (+/-) Capital de Giro                              | 1,0           | 19,2         |                | 26,2          | 9,8          |               |
| (-) Impostos Pagos                                 | 1,4           | (3,2)        |                | (2,5)         | (14,2)       |               |
| <b>Caixa Operacional</b>                           | <b>(16,2)</b> | <b>18,6</b>  | <b>-186,9%</b> | <b>91,8</b>   | <b>115,5</b> | <b>-20,5%</b> |
| <b>Caixa Operacional / EBITDA</b>                  |               | <b>65,7%</b> |                | <b>114,6%</b> | <b>93,4%</b> |               |

- Foco na geração de caixa através dos ganhos de eficiência operacional e redução do estoque, melhorando o capital de giro
- Melhoria no capital de giro (+R\$26,2M no ano) e impostos (+R\$11.7M)
- Aumento da conversão de EBITDA em caixa operacional de 93,4% para 114,6% em 2015

| Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)  | 4T15          | 4T14         | 2015          | 2014          |
|--|---------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Caixa Operacional</b>                       | <b>(16,2)</b> | <b>18,6</b>  | <b>91,8</b>   | <b>115,5</b>  |
| (-) Juros Pagos                                | (11,2)        | (13,0)       | (50,4)        | (31,7)        |
| (-) Capex                                      | (5,7)         | (13,4)       | (44,4)        | (94,5)        |
| <i>(-) Adições de imobilizado</i>              | <i>(5,4)</i>  | <i>(8,2)</i> | <i>(35,8)</i> | <i>(67,9)</i> |
| <i>(-) Adições a ativos intangíveis</i>        | <i>(0,3)</i>  | <i>(5,2)</i> | <i>(8,6)</i>  | <i>(26,6)</i> |
| (-) Pagamento de Aquisições Passadas           | (14,2)        | (0,6)        | (67,6)        | (113,4)       |
| (-) Atividades de Financiamento                | 235,0         | (11,9)       | 240,6         | 110,0         |
| (+ / -) Efeitos de Variações Cambiais e Outros | 1,3           | (2,2)        | 20,2          | 1,1           |
| (+ / -) Caixa de operações descontinuadas      | 0,1           | 32,1         | 14,2          | 16,3          |
| <b>Variação Líquida de Caixa no Período</b>    | <b>189,3</b>  | <b>9,6</b>   | <b>204,6</b>  | <b>3,2</b>    |

| <u>Amortização líquida de dívida por investimentos (em R\$ milhões)</u> | <u>4T15</u>   | <u>2015</u>    |
|---|---------------|----------------|
| Aquisições de negócios, líquidas de caixa (seller finance)              | (14,2)        | (67,6)         |
| Novos empréstimos   | 0,1           | 31,7           |
| Amortização de empréstimos  | (58,9)        | (84,9)         |
| <b>Sub-total</b>  | <b>(73,0)</b> | <b>(120,8)</b> |
| Key money - Brasília (intangível)                                       | 0,0           | (6,3)          |
| <b>Total de amortização de dívida</b>                                   | <b>(73,0)</b> | <b>(127,1)</b> |

- Variação Líquida de Caixa no período de R\$ 189,3 milhões no 4T15
- CAPEX de R\$ 5,7 milhões no 4T15, mostra forte redução frente ao 4T14
- Contribuição de capital de R\$281,8 milhões no 4T15 e amortização de dívida de R\$ 73,0 milhões no 4T15

## **CEO**

Jaime Cohen Szulc

## **CFO e Diretor de RI**

José Agote

Telefone: +55 11 3041.9628  
[ri@internationalmealcompany.com](mailto:ri@internationalmealcompany.com)  
[www.internationalmealcompany.com/ri](http://www.internationalmealcompany.com/ri)