



# RESULTADOS DO 3T18



## Resultado forte em todas as regiões:

- ✓ **Resultado operacional no Brasil: +42% (Road +3%, Air +65%, Malls +42%)**, (linha de “outras despesas/receitas” pressionando o resultado consolidado = estável vs. 3T17)
- ✓ **Crescimento de 20% nas operações internacionais → SSS positivo nos EUA + manutenção das margens no Caribe + Câmbio**

### Vendas nas Mesmas Lojas



**Total: 12,5%**

Brasil: +4,3% EUA: +27,8% Caribe: +17,5%

### Receita Líquida



**R\$ 446 milhões**  
**+12%**

### EBITDA ajustado



**R\$ 60 milhões**  
**11%**

### Margem EBITDA Ajustada



**13,4%**  
**0 pp**

### Lucro Líquido



**+ R\$ 13 milhões**  
**(de R\$ 22 milhões no 3T17)**

### Fluxo de Caixa<sup>1</sup>

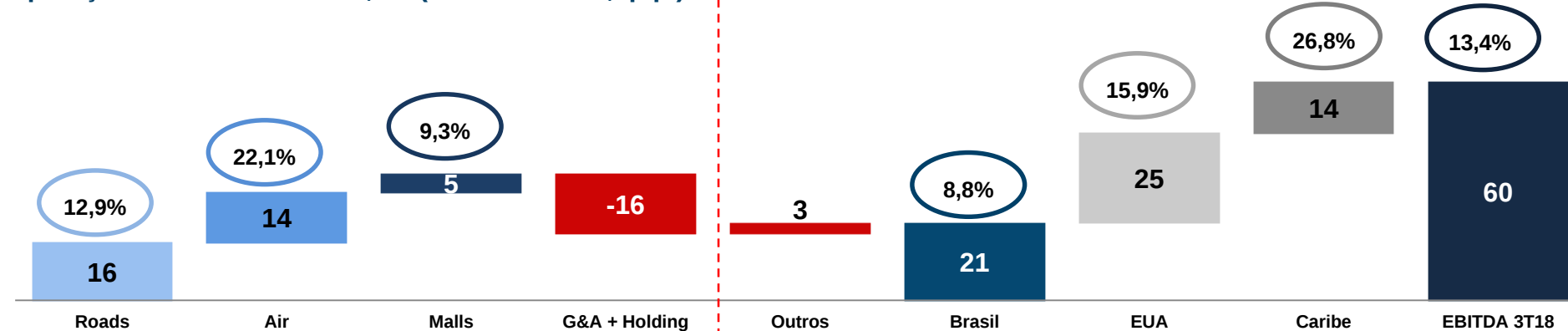


**+ R\$ 42 milhões**  
**70%** (Sobre EBITDA Aj.)

# EBITDA BRIDGE 3T18 vs. 3T17: +11% A/A

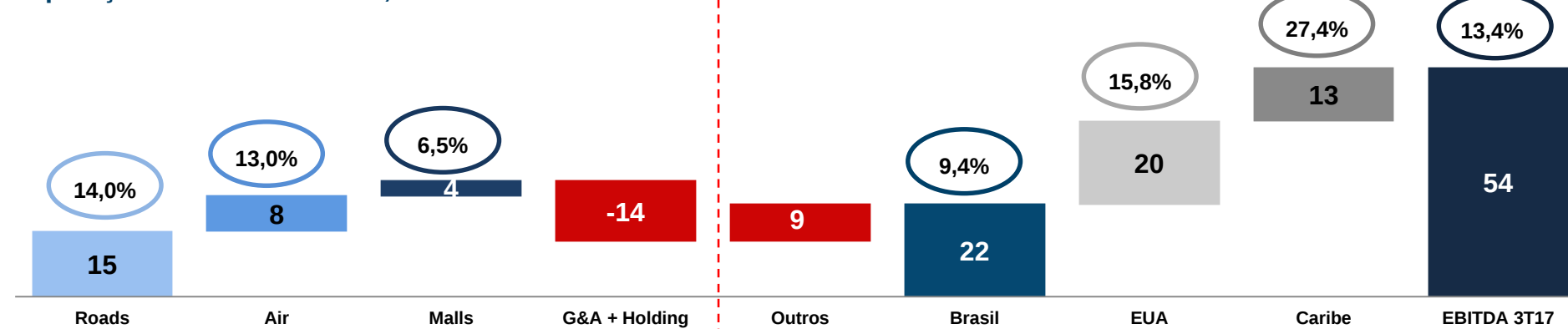
## EBITDA Bridge 3T18

Operações Brasil: R\$18M / 7,7% (+42% YoY / +2,0p.p.)



## EBITDA Bridge 3T17

Operações Brasil: R\$13M / 5,6%



# EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE LOJAS

- ◆ Redução líquida de 23 lojas vs. 3T17, sendo: 23 no Brasil (-18 nos Aeroportos e -5 nos Shopping Centers) e 2 no Caribe, e 2 aberturas líquidas nos EUA
- ◆ Processo analítico rigoroso de abertura de novas lojas para garantir crescimento sustentável

| NÚMERO DE LOJAS<br>(final do período) | 3T18       | 3T17       | Vs. 2T17      |            |
|---------------------------------------|------------|------------|---------------|------------|
|                                       |            |            | Var. (%)      | Var. (#)   |
| <b>Brasil</b>                         | <b>159</b> | <b>182</b> | <b>-12,6%</b> | <b>-23</b> |
| <i>Aeroportos</i>                     | 38         | 56         | -32,1%        | -18        |
| <i>Rodovias</i>                       | 25         | 25         | 0,0%          | 0          |
| <i>Shopping Malls</i>                 | 96         | 101        | -5,0%         | -5         |
| <b>Estados Unidos</b>                 | <b>22</b>  | <b>20</b>  | <b>10,0%</b>  | <b>2</b>   |
| <b>Caribe</b>                         | <b>44</b>  | <b>46</b>  | <b>-4,3%</b>  | <b>-2</b>  |
| <b>Total Número de Lojas</b>          | <b>225</b> | <b>248</b> | <b>-9,3%</b>  | <b>-23</b> |

# VENDAS NAS MESMAS LOJAS (SSS) - 3T18

## Brasil



**+4,3%**

Rodovias: +9,8%  
Aeroportos: +2,4%  
Shopping Malls: -8,8%

## EUA



**+27,8%**

(R\$)

**+4,0%**

(Moeda constante)

## Caribe



**+17,5%**

(R\$)

**-5,0%**

(Moeda constante)

## Total



**+12,5%**

(R\$)

**+3,0%**

(Moeda constante)

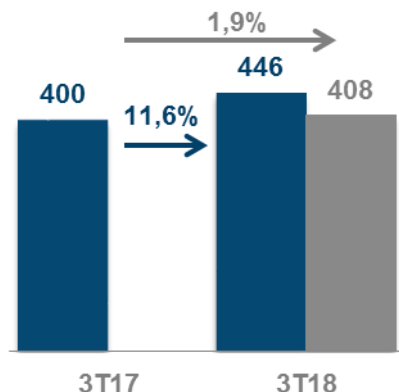
# RESULTADO CONSOLIDADO: + R\$ 6 MILHÕES

## Vendas nas Mesmas Lojas

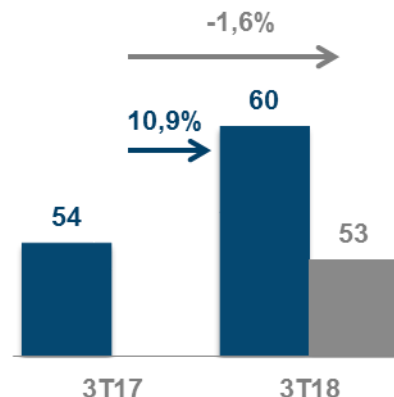


**+12,5%**  
(R\$)  
**+3,0%**  
(Moeda constante)

## Receita Líquida



## EBITDA



**3T17**  
**13,4%**  
Margem  
EBITDA

Fluxo de  
Caixa Op.<sup>1</sup>  
R\$ 27M 50%  
Caixa Op. - Capex/  
EBITDA Aj.

**3T18**  
**13,4%**  
Margem  
EBITDA

**3T18**  
**13,0%**  
Margem  
EBITDA

Fluxo de  
Caixa Op.<sup>1</sup>  
R\$ 42M  
70%  
Caixa Op. - Capex/  
EBITDA Aj.

■ (Moeda constante)  
■ R\$

### Vendas nas Mesmas Lojas: +3,0% A/A em moeda constante no 3T

- ◆ Brasil: alta de 4,3% → Rodovias (+9,8%), Aeroportos (+2,4%) e Shopping Centers (-8,8%)
- ◆ EUA: alta de 4,0% em moeda constante
- ◆ Caribe: queda de 5,0% em moeda constante

### Receita Líquida no 3T18

- ◆ Crescimento de 12% → vendas mesmas lojas + novas lojas nos EUA e no Brasil, compensando a redução líquida de 23 lojas em relação ao ano anterior

### EBITDA Aj.: +11% no 3T18 | Opp nas margens

- ◆ Brasil: -R\$ 0,6 milhões → Rodovias (+R\$ 0,4M), Aeroportos (+ R\$ 5,4M), Shopping Centers (+ R\$ 1,5M), G&A + Holding (-R\$ 1,9M), "Outros" (-R\$ 6M)
  - ◆ Ex-Outros, Operações Brasil = +R\$5,4M / +2,0pp
- ◆ EUA: + R\$ 5 milhões
- ◆ Caribe: + R\$ 1,4

Caixa operacional após Capex manutenção /EBITDA Aj.: 70% ou R\$ 42M no 3T18

# BRASIL: OPERAÇÕES +42%, “OUTROS” IMPACTANDO EBITDA CONSOLIDADO

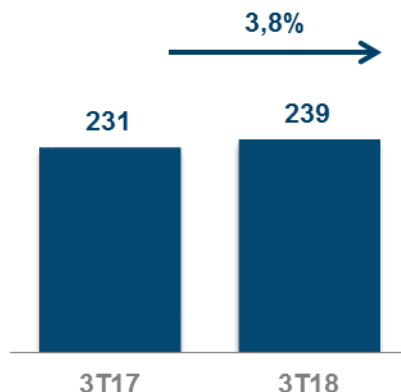
## Vendas nas Mesmas Lojas



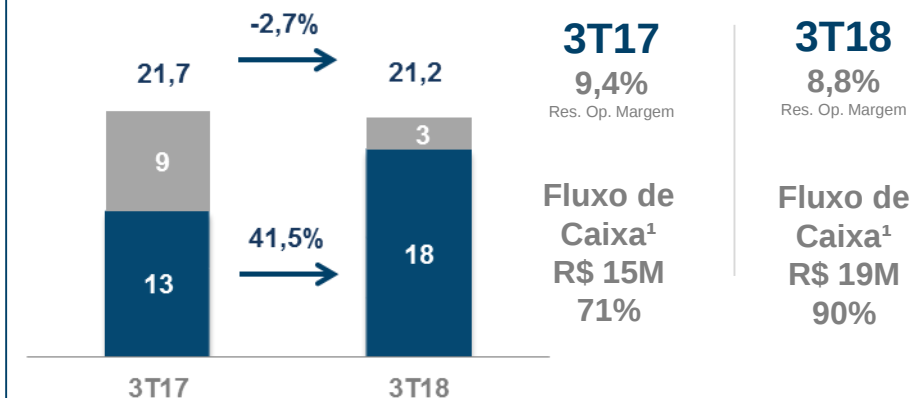
**+4,3%**

Rodovias: +9,8%  
Aeroportos: +2,4%  
Shopping Centers: -8,8%

## Receita Líquida



## Res. Operacional



■ Outras Despesas/Receitas

■ Resultados da Operação – incluindo G&A

## VENDAS NAS MESMAS LOJAS (3T18):

- ◆ Brasil: +4,3% → Rodovias (+9,8%), Aeroportos (+2,4%) e Shopping Centers (-8,8%)

## Receita Líquida (3T18):

- ◆ Aumento de 3,8% → SSS positivo parcialmente compensado pela redução de lojas no período

## Resultado Operacional (3T18): R\$ 21 milhões (-3% A/A) | Margem de 9% (-0,60pp)

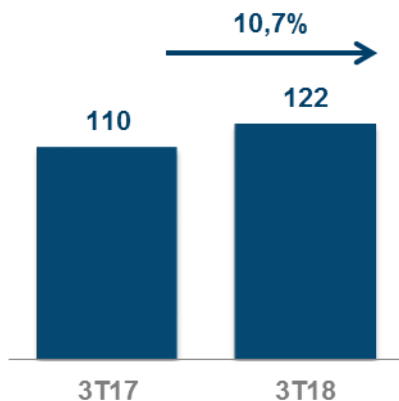
- ◆ Brasil: -R\$ 1 milhão A/A → **Resultado das Operações: + R\$ 5,4M** e Outros: -R\$ 6,0M
  - ◆ Rodovias: + R\$ 0,4M: SSS positivo + maior eficiência em custos de alimentos e pessoal
  - ◆ Aeroportos: + R\$ 5,4M: Maior SSS + menores custos com pessoal, alimentos, aluguel e vendas
  - ◆ Shopping Centers: + R\$ 1,5M: menor SSS, compensado por menores custos com alimentos e pessoal e despesas com aluguéis
  - ◆ G&A + Holding: -R\$ 1,9M
  - ◆ Outros: -R\$ 6,0M: ~ R\$ 8M em créditos tributários no 3T17

# BRASIL - RODOVIAS: + R\$ 0,4 MILHÃO

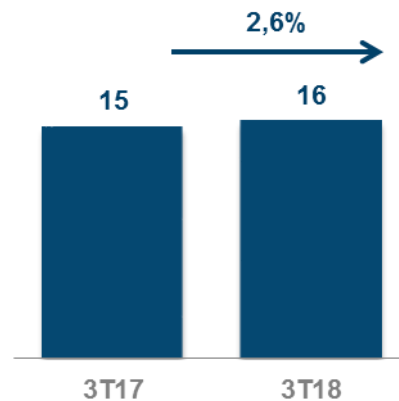
## Vendas nas Mesmas Lojas



## Receita Líquida



## Res. Operacional



**3T17**

**14,0%**

Res. Op. Margem

**Fluxo de Caixa<sup>1</sup>**  
**R\$11M**  
**70%**

**3T18**

**12,9%**

Margem

**Fluxo de Caixa<sup>1</sup>**  
**R\$15M**  
**94%**

### Vendas nas Mesmas Lojas (3T18):

- ◆ +9,8%
- ◆ +3,3% em restaurantes
- ◆ +18,2% em postos de gasolina

### Receita Líquida (3T18):

- ◆ Alta de 11% → desempenho positivo de SSS combinado ao formato menor do Frango Assado lançado em Sumaré, substituindo uma loja maior existente

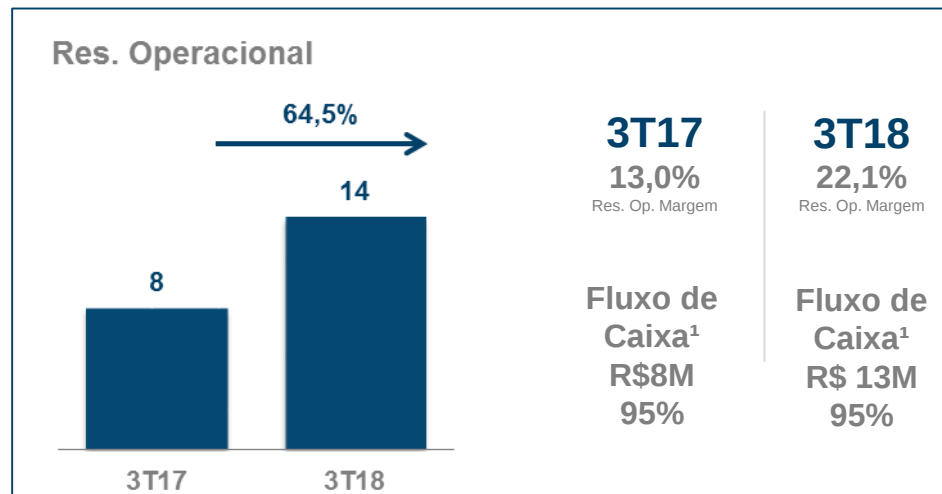
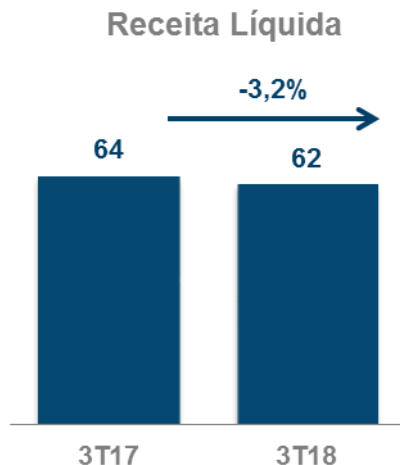
### Resultado Operacional (3T18): R\$ 16 milhões (+3%) | Margem de 13% (-1,00 pp)

- ◆ Redução de margem (em %) em função do aumento da participação nas vendas das vendas em postos em comparação com restaurantes
- ◆ Menor resultado na operação de postos → menores preços (convênios) e maiores gastos em função do crescimento do volume de vendas
- ◆ Maiores despesas com aluguéis, parcialmente compensadas por menores despesas com vendas e operacionais

Resultado Operacional - Capex Manutenção/ Resultado Op.: 94% no 3T18 vs. 70% no 3T17

# BRASIL - AEROPORTOS: + R\$ 5,4 MILHÕES

## Vendas nas Mesmas Lojas



## VENDAS NAS MESMAS LOJAS (3T18):

- ◆ +2,4%

## Receita Líquida (3T18):

- ◆ Redução de 3,2% nas vendas nas mesmas lojas (impulsionadas pelo catering), compensadas pela redução de 18%, principalmente devido às renegociações com o Aeroporto de Guarulhos

## Resultado Operacional (3T18): R\$ 14 milhões (+65%) | 22,1% de margem (+9,10 pp)

- ◆ Custo de pessoal: +2,4pp (-R\$ 2,1M) - OBZ
- ◆ Custo de alimentos: +4,8pp (-R\$ 3,5M) - maior eficiência
- ◆ Despesas de Vendas & Operacionais: +1,1pp (-R\$ 0,8M) - ajustes focados em despesas com mão de obra indireta
- ◆ Despesas de aluguel: +1,0pp - diluição das despesas com o desempenho positivo do catering e renegociação contratual em Guarulhos

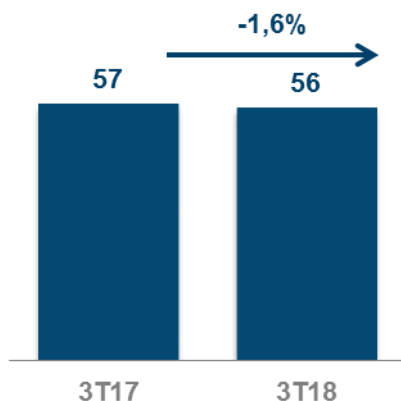
Resultado Operacional - Capex Manutenção/ Resultado Op.: 95% no 3T18 vs. 95% no 3T17

# BRASIL - SHOPPING MALLS: + R\$ 1.5 MILHÃO

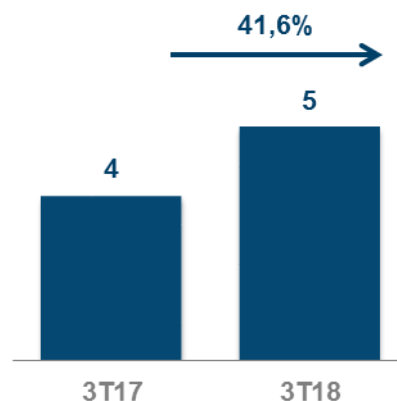
## Vendas nas Mesmas Lojas



## Receita Líquida



## Res. Operacional



**3T17**  
6,5%  
Res. Op. Margem

**Fluxo de Caixa<sup>1</sup>**  
R\$ 2M  
64%

**3T18**  
9,3%  
Res. Op. Margem

**Fluxo de Caixa<sup>1</sup>**  
R\$ 5M  
93%

### Vendas nas Mesmas Lojas (3T18):

- ◆ -8,8%

### Receita Líquida (3T18):

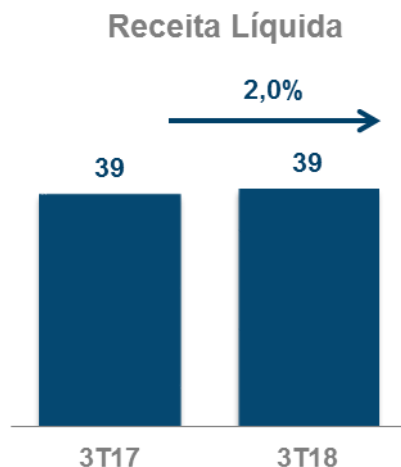
- ◆ Queda de 1,6% → SSS negativo e fechamento de lojas, parcialmente compensados pelo desempenho positivo de novas lojas (Olive Garden e mudanças de conceito)

### Resultado Operacional (3T18): R\$ 5 milhões (+42%) | Margem de 9,3% (+2,80 pp)

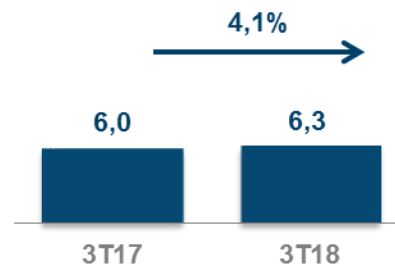
- ◆ Melhoria no custo de pessoal: +0,4pp (-R\$ 0,5M) - ZBB
- ◆ Melhoria no custo de alimentos: +1,2pp (-R\$ 0,9M)
- ◆ Melhoria no aluguel: +1,3pp (-R\$ 0,9M)
- ◆ Melhoria em Despesas de Vendas & Operacionais: +1,1pp (-R\$ 0,7M)
- ◆ Parcialmente compensadas por maiores despesas com pré-abertura de lojas: -1,6pp (+R\$ 0,9M)

Resultado Operacional - Capex Manutenção/ Resultado Op.: 93% no 3T18 vs. 64% no 3T17

## Vendas nas Mesmas Lojas



## Res. Operacional



**3T17**  
**15,7%**  
Res. Op. Margem

**3T18**  
**16,0%**  
Res. Op. Margem

**Fluxo de Caixa<sup>1</sup>**  
**US\$6M**  
**96%**

**Fluxo de Caixa<sup>1</sup>**  
**US\$ 6M**  
**97%**

### Vendas nas Mesmas Lojas (3T18):

- ◆ +4,0%

### Receita Líquida (3T18):

- ◆ Aumento de 2,0% → Menores vendas em Myrtle Beach (não-comparável, em função do furacão que fechou as lojas em setembro)

### Resultado Operacional (3T18): US\$ 6,3 milhões (+4%) | Margem 16,0% (+0,3 pp)

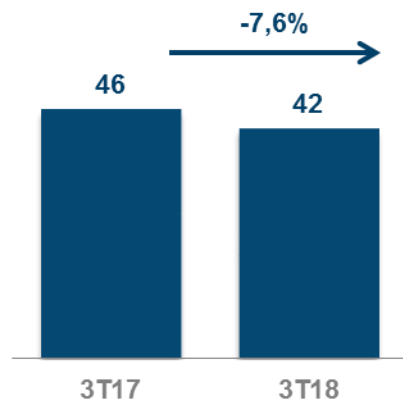
- ◆ Aluguel menor (-US\$ 0,4M / +1,2pp)
- ◆ Despesas Gerais e Administrativas menores (-US\$ 0,4M / +1,1pp),
- ◆ Compensando as maiores despesas de vendas e operacionais (+ US\$ 1,0M / -2,2pp) - principalmente despesas de marketing relacionadas ao aumento dos esforços para reverter a tendência de vendas nas mesmas lojas.

Resultado Operacional - Capex Manutenção/ Resultado Op.: 97% no 3T18 vs. 96% no 3T17

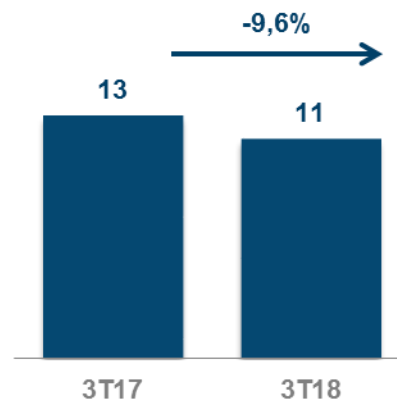
## Vendas nas Mesmas Lojas



## Receita Líquida



## Res. Operacional



**3T17**

27,4%  
Res. Op. Margem

Fluxo de  
Caixa<sup>1</sup>  
R\$12 M  
97%

**3T18**

26,8%  
Res. Op. Margem

Fluxo de  
Caixa<sup>1</sup>  
R\$11M  
97%

### Vendas nas Mesmas Lojas (3T18):

- ◆ -5,0%: pressão do aeroporto do Panamá: reformas no aeroporto, impactando o fluxo de clientes em nossas lojas

### Receita Líquida (3T18):

- ◆ Queda de 7,6% → SSS negativo + fechamento de lojas

### Resultado Operacional (3T18): R\$ 11 milhões (-10%) | 26,8% de margem (-0,60pp)

- ◆ Menores vendas = menor diluição de:
  - ◆ Custos de pessoal (-1,2pp)
  - ◆ Aluguel (-0,3pp)
  - ◆ G&A (-0,8pp)
- ◆ Mitigado por: menor custo com alimentos (R\$ 1,6M/ 1,6pp) e despesas com vendas (R\$ 0,8M / 0,8pp)

Resultado Operacional - Capex Manutenção/ Resultado Op.: 97% no 3T18 vs. 97% no 3T17

# DESTAQUES DO FLUXO DE CAIXA

- ◆ Caixa impactado principalmente pelo menor consumo de capital de giro e menor Capex de manutenção → 70% Op. Caixa/EBITDA de 50% no 3T17
- ◆ ao provisionamento do plano de compra de ações de ~R\$2M, despesas relacionadas a potencial fusão que não se concretizou ~R\$3M (principalmente consultorias) e despesas relacionadas a renegociação do contrato do aeroporto de Guarulhos.

| Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)        | 3T18         | 3T17         | Var. (%)         | 2018         | 2017         | Var. (%)      |
|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>EBITDA Ajustado</b>                                    | <b>59,7</b>  | <b>53,8</b>  | <b>10,9%</b>     | <b>116,0</b> | <b>108,8</b> | <b>6,6%</b>   |
| Itens Especiais                                           | (9,1)        | (1,3)        |                  | (14,6)       | (3,2)        |               |
| (+/-) Capital de Giro e outros itens não caixa            | (4,3)        | (17,6)       |                  | (30,0)       | (26,5)       |               |
| <b>Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção</b>      | <b>46,3</b>  | <b>34,8</b>  | <b>32,8%</b>     | <b>71,5</b>  | <b>79,1</b>  | <b>-9,7%</b>  |
| (-) Impostos Pagos                                        | (0,5)        | (0,3)        |                  | (2,9)        | (10,4)       |               |
| (-) Capex Manutenção                                      | (4,1)        | (7,9)        |                  | (10,8)       | (15,7)       |               |
| <b>Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais</b> | <b>41,6</b>  | <b>26,7</b>  | <b>56,0%</b>     | <b>57,7</b>  | <b>53,0</b>  | <b>8,9%</b>   |
| <b>Caixa Líquido Operacional/EBITDA Ajustado</b>          | <b>69,7%</b> | <b>49,6%</b> | <b>20.1 p.p.</b> | <b>49,8%</b> | <b>48,7%</b> | <b>1 p.p.</b> |

- ◆ Atividades de financiamento: R\$ 30,6 milhões, que incluem: pagamento de dívidas de R\$ 9 milhões e R\$ 21 milhões referentes ao programa de recompra de ações
- ◆ Impacto variação cambial no caixa equivalente a R\$ 5 milhões

| <b>Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)</b> | <b>3T18</b> | <b>3T17</b>   | <b>2018</b>   | <b>2017</b>   |
|------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Caixa Operacional Pré Juros e Capex</b>           | <b>45,8</b> | <b>34,5</b>   | <b>68,6</b>   | <b>68,8</b>   |
| (-) Juros Pagos                                      | (2,6)       | (2,7)         | (7,7)         | (3,0)         |
| (-) Capex                                            | (18,0)      | (14,9)        | (58,3)        | (38,5)        |
| (-) Adições de imobilizado                           | (15,8)      | (13,0)        | (51,3)        | (34,3)        |
| (-) Adições a ativos intangíveis                     | (2,2)       | (2,0)         | (6,9)         | (4,2)         |
| (-) Pagamento de Aquisições Passadas                 | (1,7)       | (0,1)         | (5,3)         | (4,7)         |
| (+ / -) Atividades de Financiamento                  | (30,6)      | (48,4)        | (55,2)        | (87,3)        |
| (+ / -) Dividendos Recebidos e Var. Cambial          | 9,4         | (0,7)         | 28,0          | 4,6           |
| <b>Variação Líquida de Caixa no Período</b>          | <b>2,3</b>  | <b>(32,3)</b> | <b>(29,9)</b> | <b>(60,1)</b> |

# INTRODUÇÃO: JANEIRO, 2017 - CONTEXTO

**Todos os segmentos com SSS negativo (exceto o Caribe) e Brasil em dificuldades com um EBITDA de aproximadamente R\$ 22 milhões e aproximadamente 2% de margem EBITDA**



EBITDA: R\$ 22 milhões  
Margem EBITDA: 2,3%

- 🚗 Rodovias: -3% SSS / -1,7pp na Margem
- ✈️ Aeroportos: -11% SS / -1,8pp na Margem
- 🛒 Shopping Centers: -4% / -1,4pp na Margem



EBITDA: R\$ 32 milhões  
Margem EBITDA: 8,5% (-0,50pp)

SSS: -2% (US\$)



EBITDA: R\$ 47 milhões  
Margem EBITDA: 24% (+8,10pp)

SSS: +2% (moeda constante)

**... para reverter essa tendência, implementamos uma estratégia baseada em 3 pilares:**

## MELHORIA DAS MARGENS

Baseada na redução de custos

- Reestruturação despesas indiretas e G&A
- Orçamento Base Zero
- Reestruturação Corporativa

## ALAVANCAGEM OPERACIONAL

Melhores Margens com Crescimento de Vendas

- Focada no Frango Assado e nos EUA:
- Avaliação da equipe
  - Inovação de produtos
  - Iniciativas de marketing
  - Melhoras na infraestrutura

## EXPANSÃO SELETIVA

Baixo Risco com Impacto Relevante

Brasil:

- Casual Dining (Olive Garden): 3-4 Restaurantes

EUA

- Margaritaville/Landshark: 1-2 Restaurantes

# ONDE ESTAMOS: SETEMBRO DE 2018

**Aumento de margem, especialmente no Brasil (+80%/+1,80pp vs. 2016) e tendência positiva de SSS em Rodovias e Aeroportos no Brasil e nos EUA (em USD). No Caribe, mantido alto nível de rentabilidade**



EBITDA LTM : R\$ 40 milhões

Margem EBITDA LTM: 4,1% (+1,8pp vs. 2016)

🚗 Rodovias: +10% SSS

✈️ Aeroportos: +2,4% SSS

🛒 Shopping Centers: -10% SSS



EBITDA LTM: R\$ 41 milhões

Margem EBITDA LTM: 9,5% (+1,00 pp vs. 2016)

SSS: +4% (US\$)

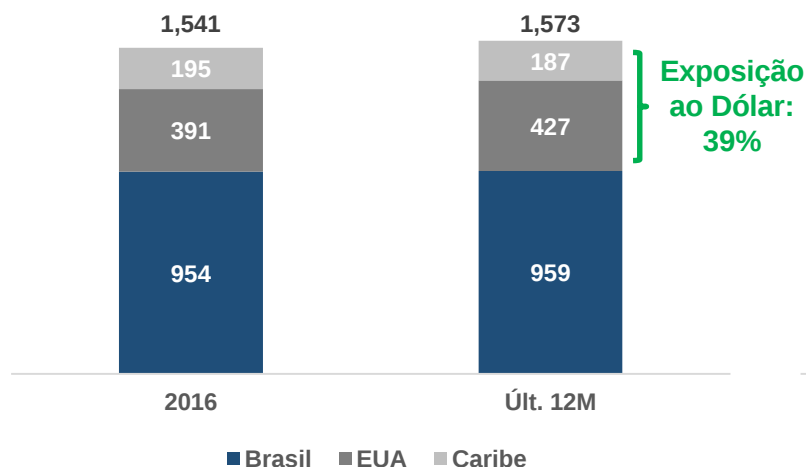


EBITDA LTM: R\$ 48 milhões

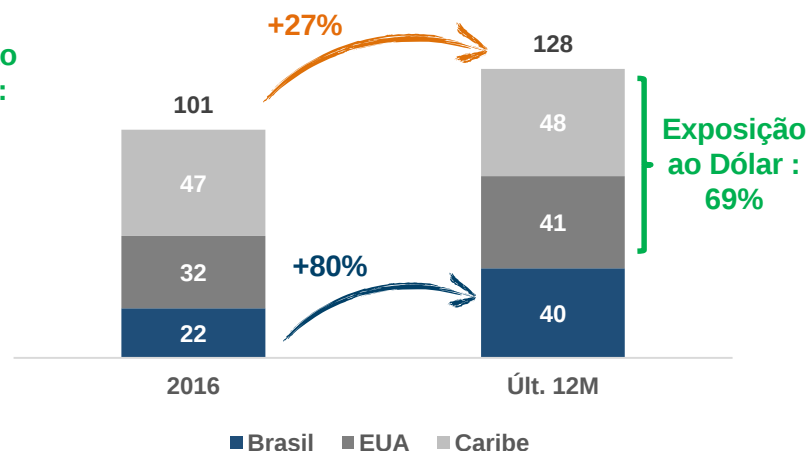
Margem EBITDA LTM: 25,4% (+1,40pp)

SSS: -5% (moeda constante)

**Receita Líq. Comparação Últimos 12M vs 2016**



**EBITDA Comparação Últimos 12M vs 2016**



# PARA ONDE VAMOS?

**Mantemos a base da Estratégia, com maior foco em Custos de Alimentos e Pessoal no Brasil...**

## MELHORIA DAS MARGENS

Baseada na redução de custos

Custo de Alimentos no Brasil: R\$ 215M<sup>1</sup>  
Custo com Pessoal no Brasil: R\$ 210M<sup>1</sup>

- Integração das Cozinhas Centrais
- Cozinha Inteligente
- S&OP + Custo Teórico vs. Custo Real
- Integração do Desenvolvimento de Produtos
- Compras

## ALAVANCAGEM OPERACIONAL

Margem Superior com Vendas Mais Elevadas

- Produto
- Serviço
- Infraestrutura
- Ambiente
- Aumento de Capacidade

## EXPANSÃO SELETIVA

Baixo Risco com Impacto Relevante

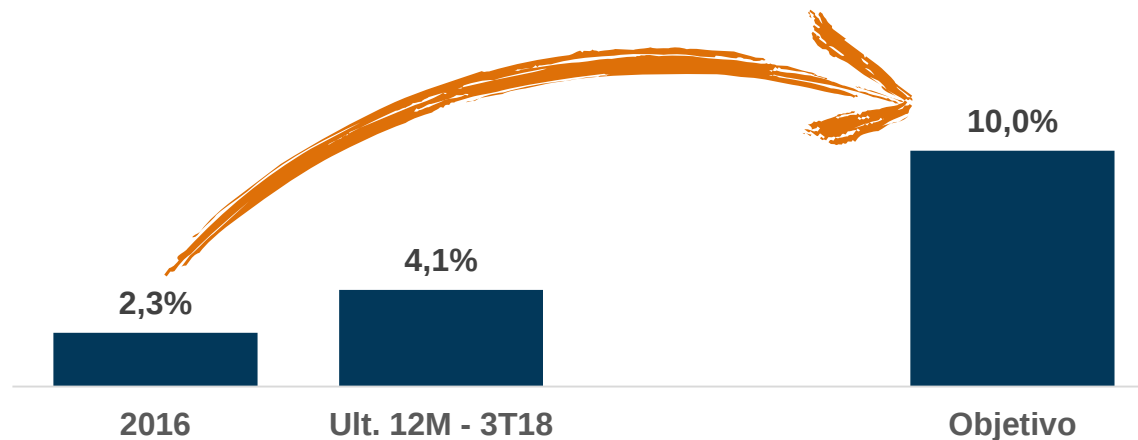
Brasil:

- Frango Assado: 1-2 Restaurantes
- Casual Dining: 2-3 Restaurantes

EUA

- Margaritaville/Landshark: 3-4 Restaurantes

**... nos permitindo alcançar a margem EBITDA desejada de 10% no Brasil:**



**CEO**

Newton Maia Alves

**CFO e Diretor de RI**

José Agote

**Diretor de Planejamento Financeiro e RI**

Vítor Pini

Telefone: +55 11 3041.9653  
[ri@internationalmealcompany.com](mailto:ri@internationalmealcompany.com)  
[www.internationalmealcompany.com/ir](http://www.internationalmealcompany.com/ir)



**ANEXO**

# INICIATIVAS-CHAVE PARA MELHORIA DA MARGEM

## Alavanca

### Cozinha Inteligente

## Detalhes

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

## Impacto Esperado

- ▶ Maior qualidade e consistência
- ▶ Maior produtividade
- ▶ Melhor serviço
- ▶ Menor custo de pessoal
- ▶ Menor desperdício (custo dos alimentos)

### Integração de Cozinhas Centrais

- ▶ Decisão de fazer ou comprar focada em qualidade e eficiência
- ▶ Simplificação da equipe

- ▶ Produção reduzida nos restaurantes
- ▶ Maior escala e eficiência
- ▶ Racionalização do custo de pessoal (cozinhas centrais e restaurantes)

### S&OP + Custo Teórico vs. Custo Real dos alimentos

- ▶ “Push vs. Pull” - planejamento centralizado
- ▶ Controles otimizados

- ▶ Menor custo dos alimentos
- ▶ Menor desperdício
- ▶ Estoques mais baixos
- ▶ Estoques otimizados

### Integração de Desenvolvimento de Produtos

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

- ▶ Menores SKUs (insumos e produtos finais)
- ▶ Maior escala e eficiência
- ▶ 2 a 3 marcas por ingrediente

### Sourcing Estratégico

- ▶ Revisão abrangente de fornecedores
- ▶ Re-licitação de contratos
- ▶ Otimização de SKUs

- ▶ Menor custo de compra por produto
- ▶ Termos de contrato aprimorados (condições de pagamento)

# INTEGRAÇÃO DE COZINHAS CENTRAIS



- ✓ Menor escala
- ✓ Sobreposição de produção
- ✓ Receitas diferentes entre marcas
- ✓ Ineficiências em mão de obra na produção nas cozinhas centrais e restaurantes



- ✓ Investimentos em equipamentos - tanto em restaurantes quanto na cozinha central
- ✓ Redesenho da cadeia logística: interna vs. terceirizada
- ✓ Decisão de fazer ou comprar focada em qualidade e eficiência
- ✓ Produção reduzida nos restaurantes
- ✓ Maior escala e eficiência
- ✓ **Racionalização do custo de pessoal (cozinhas centrais e restaurantes)**

## Exemplo de padaria no Frango Assado

 25 unidades/23 padarias  
 96 funcionários nas padarias



Redução de R\$  
3 milhões/ano  
no custo de  
pessoal

## Maior Eficiência nos Custos de Pessoal, Alimentos e Serviços Públicos, com Maior Consistência

### Serviço



#### ✓ Foco na EQUIPE

- ✓ Avaliação
- ✓ Treinamento
- ✓ Remuneração

### Cozinha Inteligente



Contratos com Fornecedores

Produtos pré-preparados



Novos Equipamentos Combi-Steamers

#### Impacto nas Vendas

- ✓ Maior Qualidade (Produtos)
- ✓ Maior Consistência de Execução
- ✓ Maior Produtividade
- ✓ Gerência focada em serviços vs. pré-preparo

#### Impacto nas Margens

- ✓ Menor desperdício (custo de alimentos)
- ✓ Menos funcionários na retaguarda (Custo com Pessoal)
- ✓ Menores contas de serviços públicos

### Exemplo do Viena Express



Shopping Villa Lobos

28 funcionários no total

Produtos pré-preparados



Redução de 7 funcionários (-28%)

# S&OP + CUSTO TEÓRICO VS. CUSTO REAL DOS ALIMENTOS

## ✓ Planejamento centralizado baseado em:

- ✓ Demanda
- ✓ Sazonalidade
- ✓ Receitas (“arquivos técnicos”)



Sazonalidade



Demanda



Cozinhas Centrais



Fornecedores



Restaurantes

## Status Atual

- ✓ Alta variação no custo dos alimentos, ou seja: Viena Express:
  - ✓ Quartil superior: 32% das Receitas
  - ✓ Quartil Inferior: 38% das Receitas
- ✓ Alta variação em Compras/Consumo, por exemplo: Bifes no Viena Express:
  - ✓ Máx: 60g/ticket
  - ✓ Médio: 29g/ticket

## Impacto Esperado

- ✓ Menor desperdício
- ✓ Estoques mais baixos
- ✓ Estoques otimizados
- ✓ Menor custo dos alimentos

## Receitas (“fichas técnicas”)

| PROJETO  |                                   | NO PREÇO: 19003156 |       |      |          | PREÇO DE REFER. |          | 19003156                   |       |
|----------|-----------------------------------|--------------------|-------|------|----------|-----------------|----------|----------------------------|-------|
| EXTENSÃO |                                   | Produto Acabado    |       |      |          | PREÇO           |          | 1,000 unidades(s) 0,000 kg |       |
|          |                                   |                    |       |      |          |                 |          |                            |       |
| código   |                                   | descrição          |       | um   | preço    | ic              | preço    | custo                      | custo |
|          |                                   |                    |       |      | unitário |                 | unitário | teórico                    | real  |
| 20000212 | FRANGO EMPANADO                   | KG                 | 0,175 | 100% | 0,175    | 5,82            | 1,58     | 1,58                       |       |
| 20000217 | PETIZINKE COZIDO                  | KG                 | 0,125 | 100% | 0,125    | 1,70            | 0,21     | 0,21                       |       |
| 20000221 | LASANHA                           | KG                 | 0,255 | 100% | 0,255    | 16,78           | 4,27     | 4,27                       |       |
| 20000232 | MOLHO ALFREDO                     | KG                 | 0,100 | 100% | 0,100    | 19,31           | 1,91     | 1,91                       |       |
| 11000101 | SALSA PICADA PROCESSADA           | KG                 | 0,001 | 100% | 0,001    | 13,09           | 0,07     | 0,07                       |       |
| 11000101 | QUEIJO MUSCARELLA RALADA FATIA    | KG                 | 0,085 | 100% | 0,085    | 27,77           | 2,36     | 2,36                       |       |
| 11000980 | QUEIJO PARMESANO FAZDA AZUL FORMA | KG                 | 0,038 | 100% | 0,038    | 37,85           | 1,12     | 1,12                       |       |
| 17002486 | HAMAMAR SAUCE                     | KG                 | 0,046 | 100% | 0,046    | 10,03           | 0,46     | 0,46                       |       |
| 17002370 | MEAT SAUCE                        | KG                 | 0,060 | 100% | 0,060    | 11,12           | 0,67     | 0,67                       |       |

## Vendas Efetivadas



Custo Teórico dos Alimentos

X

Custo Real dos Alimentos

## Camarão no Olive Garden Dom Pedro em setembro:

- ✓ Consumo teórico baseado em vendas:
  - ✓ 386 kg
  - ✓ R\$ 24k
- ✓ Consumo real:
  - ✓ 578 kg
  - ✓ R\$ 36k
- ✓ Diferença de R\$ 12k:
  - ✓ Desperdício = maior custo de alimentos

# INTEGRAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SOURCING ESTRATÉGICO - F&B



- ✓ Receitas diferentes entre marcas
- ✓ Muitos SKUs (insumos e produtos finais)



- ✓ Integração de equipe: 1 responsável por desenvolvimento de produtos
- ✓ Revisão de receitas
- ✓ Menor número de SKUs (insumos e produtos finais)
- ✓ Maior escala e eficiência
- ✓ **2-3 marcas por ingrediente**

## Compras - Alimentos e Bebidas

- ✓ Revisão abrangente de fornecedores
- ✓ Renegociação de contratos
- ✓ Otimização de SKUs

- ✓ Menor custo de compra por produto
- ✓ Termos dos contrato aprimorados (condições de pagamento)

## Margaritaville/LandShark



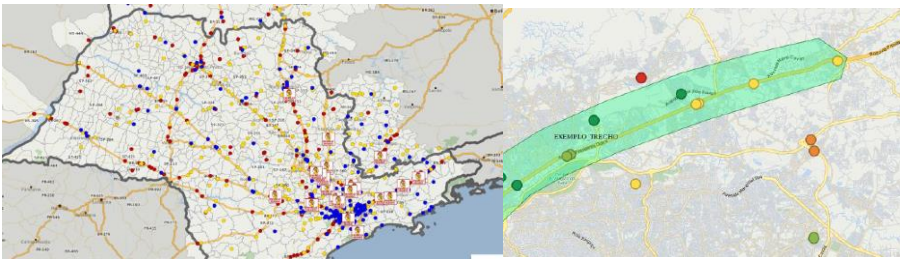
- ◆ Mercado: 20 locais turísticos mapeados - Margaritaville
- ◆ Mercado: 50 locais turísticos mapeados - Landshark
- ◆ 20-30 Restaurantes Potenciais (10 anos)
- ◆ 2 Restaurantes/Ano
- ◆ Fatores Econômicos - Unidade por Ano:
  - ◆ Vendas: US\$ 3-5 milhões
  - ◆ Margem de Contribuição: US\$ 400-600k
  - ◆ ~ US\$ 2 milhões Capex<sup>1</sup>
  - ◆ Retorno de 3-4 anos = retornos consideráveis
- ◆ Unidades Abertas Recentemente :
  - ◆ Cleveland, OH (jul/17)
  - ◆ Daytona Beach, FL (jan/18)
  - ◆ Branson, MI (início de 2019)
  - ◆ Miami, FL (meados de 2019)

Em 3 anos, os novos restaurantes podem representar ~ 50% do Resultado Consolidado dos EUA

<sup>1</sup> Depende do acordo com o proprietário.



## Frango Assado: Oportunidade *Brownfield*



- ◆ Mercado: + 1.040 Postos de gasolina nas Rodovias de SP
- ◆ 10-20 Restaurantes Potenciais
- ◆ 2 Restaurantes/Ano (10 anos)
- ◆ Fatores Econômicos - Unidade por Ano:
  - ◆ Vendas: R\$ 18 milhões
  - ◆ Margem de Contribuição: R\$ 2,4 milhões
  - ◆ Capex de R\$ 10 milhões
  - ◆ Retorno de 4 anos = retornos consideráveis
- ◆ Nova Unidade: Castelo 66 (início de 2019)

# IMC CONSOLIDADO

| (em milhões de R\$)                  | 3T18           | 3T17           | % AH         | 3T18 <sup>3</sup> | % AH <sup>3</sup> | 2018           | 2017           | % AH         | 2018 <sup>3</sup> | % AH <sup>3</sup> |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|
| <b>Receita Líquida</b>               | <b>446,3</b>   | <b>400,1</b>   | <b>11,6%</b> | <b>407,8</b>      | <b>1,9%</b>       | <b>1.205,8</b> | <b>1.127,6</b> | <b>6,9%</b>  | <b>1.142,9</b>    | <b>1,4%</b>       |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>    | <b>(286,2)</b> | <b>(263,4)</b> | <b>8,6%</b>  | <b>(265,5)</b>    | <b>0,8%</b>       | <b>(808,3)</b> | <b>(776,1)</b> | <b>4,1%</b>  | <b>(774,1)</b>    | <b>-0,3%</b>      |
| Mão de Obra Direta                   | (108,3)        | (100,9)        | 7,4%         | (98,7)            | -2,2%             | (306,9)        | (295,5)        | 3,8%         | (290,8)           | -1,6%             |
| Refeição                             | (92,5)         | (90,6)         | 2,2%         | (84,4)            | -6,8%             | (257,1)        | (255,2)        | 0,7%         | (243,7)           | -4,5%             |
| Combustível e Acessórios de Veículos | (48,7)         | (39,0)         | 25,1%        | (48,7)            | 25,1%             | (142,0)        | (126,0)        | 12,7%        | (142,0)           | 12,7%             |
| Depreciação e Amortização            | (13,2)         | (11,9)         | 10,8%        | (12,1)            | 1,9%              | (37,7)         | (39,2)         | -4,0%        | (35,9)            | -8,4%             |
| Outros                               | (23,5)         | (21,1)         | 11,2%        | (21,6)            | 2,4%              | (64,7)         | (60,1)         | 7,7%         | (61,7)            | 2,7%              |
| <b>Lucro Bruto</b>                   | <b>160,1</b>   | <b>136,6</b>   | <b>17,2%</b> | <b>142,3</b>      | <b>4,2%</b>       | <b>397,5</b>   | <b>351,5</b>   | <b>13,1%</b> | <b>368,8</b>      | <b>4,9%</b>       |
| <b>Despesas Operacionais</b>         | <b>(121,3)</b> | <b>(102,1)</b> | <b>18,8%</b> | <b>(108,6)</b>    | <b>6,4%</b>       | <b>(341,7)</b> | <b>(305,3)</b> | <b>11,9%</b> | <b>(320,9)</b>    | <b>5,1%</b>       |
| Vendas e Operacionais                | (51,3)         | (43,4)         | 18,1%        | (44,3)            | 2,1%              | (138,6)        | (127,9)        | 8,3%         | (127,1)           | -0,6%             |
| Aluguéis de Lojas                    | (43,0)         | (41,0)         | 5,0%         | (39,0)            | -5,0%             | (117,2)        | (112,9)        | 3,9%         | (110,6)           | -2,0%             |
| Pré-Aberturas de Lojas               | (1,2)          | (0,5)          | 176,5%       | (1,2)             | 173,0%            | (4,7)          | (2,4)          | 95,6%        | (4,7)             | 94,7%             |
| Depreciação e Amortização            | (7,1)          | (6,9)          | 2,6%         | (6,6)             | -4,1%             | (22,5)         | (23,4)         | -5,0%        | (21,5)            | -8,7%             |
| Equivalência Patrimonial             | 1,6            | 1,0            | 62,8%        | 1,3               | 34,5%             | 7,5            | 5,7            | 32,1%        | 6,7               | 18,8%             |
| Outras receitas (despesas)           | 2,5            | 9,4            | -73,3%       | 2,6               | -72,1%            | 0,4            | 17,8           | -98,0%       | 0,4               | -97,9%            |
| Gerais e Administrativas             | (20,0)         | (18,0)         | 11,1%        | (19,0)            | 5,3%              | (60,6)         | (54,3)         | 11,7%        | (58,4)            | 7,5%              |
| Corporativas (Holding) <sup>2</sup>  | (2,1)          | (2,2)          | -3,6%        | (2,0)             | -10,0%            | (5,9)          | (7,9)          | -25,6%       | (5,7)             | -27,8%            |
| (+) D&A e Baixa de Ativos            | 20,8           | 19,3           | 8,2%         | 19,2              | -0,3%             | 60,2           | 62,7           | -3,9%        | 57,4              | -8,3%             |
| (+) Itens Especiais - Outros         | 9,1            | 1,3            | -            | 9,1               | -                 | 14,6           | 3,2            | 358,1%       | 14,6              | 358,1%            |
| <b>EBITDA Ajustado<sup>1</sup></b>   | <b>59,7</b>    | <b>53,8</b>    | <b>10,9%</b> | <b>52,9</b>       | <b>-1,6%</b>      | <b>116,0</b>   | <b>108,8</b>   | <b>6,6%</b>  | <b>105,3</b>      | <b>-3,3%</b>      |

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup> Não alocado em segmentos e países; <sup>3</sup>Em moeda constante desde o ano anterior.

| (em milhões de R\$)                                 | 3T18           | % AV          | 3T17           | % AV          | % AH          | 2018           | % AV          | 2017           | % AV          | % AH          |
|-----------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Receita Líquida</b>                              | <b>239,4</b>   | <b>100,0%</b> | <b>230,6</b>   | <b>100,0%</b> | <b>3,8%</b>   | <b>704,7</b>   | <b>100,0%</b> | <b>693,3</b>   | <b>100,0%</b> | <b>1,6%</b>   |
| Restaurantes e Outros                               | 180,4          | 75,4%         | 181,5          | 78,7%         | -0,6%         | 533,0          | 75,6%         | 538,4          | 77,7%         | -1,0%         |
| Postos de Combustível                               | 59,0           | 24,6%         | 49,1           | 21,3%         | 20,2%         | 171,8          | 24,4%         | 154,9          | 22,3%         | 10,9%         |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>                   | <b>(175,9)</b> | <b>-73,5%</b> | <b>(173,4)</b> | <b>-75,2%</b> | <b>1,4%</b>   | <b>(531,2)</b> | <b>-75,4%</b> | <b>(532,7)</b> | <b>-76,8%</b> | <b>-0,3%</b>  |
| Mão de Obra Direta                                  | (57,1)         | -23,8%        | (59,7)         | -25,9%        | -4,4%         | (175,4)        | -24,9%        | (182,5)        | -26,3%        | -3,9%         |
| Refeição                                            | (48,9)         | -20,4%        | (53,9)         | -23,4%        | -9,3%         | (149,9)        | -21,3%        | (159,6)        | -23,0%        | -6,1%         |
| Combustível e Acessórios de Veículos                | (48,7)         | -20,4%        | (39,0)         | -16,9%        | 25,1%         | (142,0)        | -20,2%        | (126,0)        | -18,2%        | 12,7%         |
| Depreciação e Amortização                           | (7,7)          | -3,2%         | (7,8)          | -3,4%         | -1,9%         | (22,8)         | -3,2%         | (24,1)         | -3,5%         | -5,2%         |
| Outros                                              | (13,6)         | -5,7%         | (13,1)         | -5,7%         | 3,7%          | (41,0)         | -5,8%         | (40,5)         | -5,8%         | 1,4%          |
| <b>Lucro Bruto</b>                                  | <b>63,5</b>    | <b>26,5%</b>  | <b>57,2</b>    | <b>24,8%</b>  | <b>11,0%</b>  | <b>173,5</b>   | <b>24,6%</b>  | <b>160,6</b>   | <b>23,2%</b>  | <b>8,1%</b>   |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>            | <b>(54,6)</b>  | <b>-22,8%</b> | <b>(47,9)</b>  | <b>-20,8%</b> | <b>14,0%</b>  | <b>(172,5)</b> | <b>-24,5%</b> | <b>(162,4)</b> | <b>-23,4%</b> | <b>6,3%</b>   |
| Vendas e Operacionais                               | (14,2)         | -5,9%         | (15,8)         | -6,8%         | -10,0%        | (45,4)         | -6,4%         | (52,1)         | -7,5%         | -12,8%        |
| Aluguéis de Lojas                                   | (21,2)         | -8,8%         | (21,8)         | -9,4%         | -2,9%         | (64,1)         | -9,1%         | (65,0)         | -9,4%         | -1,4%         |
| Pré-Aberturas de Lojas                              | (1,2)          | -0,5%         | (0,1)          | 0,0%          | 919,2%        | (3,4)          | -0,5%         | (1,6)          | -0,2%         | 110,4%        |
| Depreciação e Amortização                           | (4,7)          | -2,0%         | (4,7)          | -2,0%         | -0,8%         | (13,9)         | -2,0%         | (15,1)         | -2,2%         | -8,2%         |
| Outras receitas (despesas) <sup>2</sup>             | 2,8            | 1,2%          | 8,8            | 3,8%          | -67,8%        | (0,4)          | -0,1%         | 15,5           | 2,2%          | -102,8%       |
| Gerais e Administrativas <sup>2</sup>               | (14,2)         | -5,9%         | (12,2)         | -5,3%         | 16,4%         | (39,4)         | -5,6%         | (36,1)         | -5,2%         | 9,2%          |
| Despesas Corporativas <sup>2</sup>                  | (2,1)          | -0,9%         | (2,2)          | -0,9%         | -3,6%         | (5,9)          | -0,8%         | (7,9)          | -1,1%         | -25,6%        |
| (+) Deprec. e Amortização                           | 12,3           | 5,2%          | 12,5           | 5,4%          | -1,5%         | 36,7           | 5,2%          | 39,2           | 5,7%          | -6,4%         |
| <b>Resultado Operacional</b>                        | <b>21,2</b>    | <b>8,8%</b>   | <b>21,7</b>    | <b>9,4%</b>   | <b>-2,7%</b>  | <b>37,7</b>    | <b>5,4%</b>   | <b>37,4</b>    | <b>5,4%</b>   | <b>0,8%</b>   |
| <b>Capex Manutenção</b>                             | <b>2,0</b>     | <b>0,9%</b>   | <b>6,4</b>     | <b>2,8%</b>   | <b>-68,0%</b> | <b>4,9</b>     | <b>0,7%</b>   | <b>11,7</b>    | <b>1,7%</b>   | <b>-58,6%</b> |
| <b>Res. Operacional - Capex Manut. <sup>3</sup></b> | <b>19,1</b>    | <b>90,3%</b>  | <b>15,3</b>    | <b>70,5%</b>  | <b>19,8%</b>  | <b>32,9</b>    | <b>87,1%</b>  | <b>25,7</b>    | <b>68,7%</b>  | <b>18,5%</b>  |

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup> Não alocado em segmentos; <sup>3</sup> AV vs. Res. Op.

| (em milhões de R\$)                                 | 3T18          | % AV          | 3T17          | % AV          | % AH          | 2018           | % AV          | 2017           | % AV          | % AH          |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Receita Líquida</b>                              | <b>121,6</b>  | <b>100,0%</b> | <b>109,9</b>  | <b>100,0%</b> | <b>10,7%</b>  | <b>350,4</b>   | <b>100,0%</b> | <b>335,8</b>   | <b>100,0%</b> | <b>4,4%</b>   |
| Restaurantes e Outros                               | 62,6          | 51,5%         | 60,8          | 55,3%         | 3,1%          | 178,6          | 51,0%         | 180,9          | 53,9%         | -1,3%         |
| Postos de Combustível                               | 59,0          | 48,5%         | 49,1          | 44,7%         | 20,2%         | 171,8          | 49,0%         | 154,9          | 46,1%         | 10,9%         |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>                   | <b>(98,7)</b> | <b>-81,2%</b> | <b>(88,6)</b> | <b>-80,7%</b> | <b>11,4%</b>  | <b>(292,7)</b> | <b>-83,5%</b> | <b>(276,8)</b> | <b>-82,4%</b> | <b>5,7%</b>   |
| Mão de Obra Direta                                  | (22,2)        | -18,3%        | (22,2)        | -20,2%        | 0,1%          | (67,8)         | -19,4%        | (68,0)         | -20,3%        | -0,3%         |
| Refeição                                            | (19,0)        | -15,6%        | (19,5)        | -17,8%        | -2,7%         | (56,6)         | -16,1%        | (57,5)         | -17,1%        | -1,5%         |
| Combustível e Acessórios de Veículos                | (48,7)        | -40,1%        | (39,0)        | -35,5%        | 25,1%         | (142,0)        | -40,5%        | (126,0)        | -37,5%        | 12,7%         |
| Depreciação e Amortização                           | (3,2)         | -2,6%         | (3,1)         | -2,8%         | 2,0%          | (9,4)          | -2,7%         | (9,5)          | -2,8%         | -0,6%         |
| Outros                                              | (5,6)         | -4,6%         | (4,9)         | -4,4%         | 15,8%         | (16,8)         | -4,8%         | (15,8)         | -4,7%         | 6,7%          |
| <b>Lucro Bruto</b>                                  | <b>22,9</b>   | <b>18,8%</b>  | <b>21,2</b>   | <b>19,3%</b>  | <b>7,8%</b>   | <b>57,7</b>    | <b>16,5%</b>  | <b>59,0</b>    | <b>17,6%</b>  | <b>-2,1%</b>  |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>            | <b>(11,1)</b> | <b>-9,1%</b>  | <b>(9,8)</b>  | <b>-8,9%</b>  | <b>13,6%</b>  | <b>(32,7)</b>  | <b>-9,3%</b>  | <b>(31,7)</b>  | <b>-9,5%</b>  | <b>3,1%</b>   |
| Vendas e Operacionais                               | (5,2)         | -4,3%         | (5,3)         | -4,8%         | -0,4%         | (16,4)         | -4,7%         | (17,6)         | -5,3%         | -7,1%         |
| Aluguéis de Lojas                                   | (4,9)         | -4,0%         | (3,7)         | -3,4%         | 31,9%         | (13,8)         | -3,9%         | (11,3)         | -3,4%         | 22,4%         |
| Pré-Aberturas de Lojas                              | (0,2)         | -0,2%         | (0,1)         | -0,1%         | 269,5%        | (0,2)          | -0,1%         | (0,3)          | -0,1%         | -26,7%        |
| Depreciação e Amortização                           | (0,8)         | -0,6%         | (0,8)         | -0,7%         | 2,1%          | (2,4)          | -0,7%         | (2,5)          | -0,8%         | -7,7%         |
| Outras receitas (despesas)                          | 0,0           | 0,0%          | 0,0           | 0,0%          | 0,0%          | 0,0            | 0,0%          | 0,0            | 0,0%          | 0,0%          |
| (+) Deprec. e Amortização                           | 4,0           | 3,3%          | 3,9           | 3,5%          | 2,0%          | 11,8           | 3,4%          | 12,0           | 3,6%          | -2,1%         |
| <b>Resultado Operacional</b>                        | <b>15,7</b>   | <b>12,9%</b>  | <b>15,3</b>   | <b>14,0%</b>  | <b>2,6%</b>   | <b>36,8</b>    | <b>10,5%</b>  | <b>39,3</b>    | <b>11,7%</b>  | <b>-6,3%</b>  |
| <b>Capex Manutenção</b>                             | <b>0,9</b>    | <b>0,8%</b>   | <b>4,7</b>    | <b>4,3%</b>   | <b>-79,9%</b> | <b>1,3</b>     | <b>0,4%</b>   | <b>7,2</b>     | <b>2,2%</b>   | <b>-82,4%</b> |
| <b>Res. Operacional - Capex Manut. <sup>2</sup></b> | <b>14,8</b>   | <b>94,0%</b>  | <b>10,7</b>   | <b>69,5%</b>  | <b>24,5%</b>  | <b>35,5</b>    | <b>96,5%</b>  | <b>32,0</b>    | <b>81,6%</b>  | <b>15,0%</b>  |

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup>AV vs. Res. Op.

# BRASIL - AEROPORTOS

| (em milhões de R\$)                                 | 3T18          | % AV          | 3T17          | % AV          | % AH          | 2018           | % AV          | 2017           | % AV          | % AH          |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Receita Líquida</b>                              | <b>62,2</b>   | <b>100,0%</b> | <b>64,2</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-3,2%</b>  | <b>186,2</b>   | <b>100,0%</b> | <b>180,3</b>   | <b>100,0%</b> | <b>3,3%</b>   |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>                   | <b>(37,7)</b> | <b>-60,6%</b> | <b>(43,5)</b> | <b>-67,8%</b> | <b>-13,5%</b> | <b>(120,3)</b> | <b>-64,6%</b> | <b>(126,8)</b> | <b>-70,3%</b> | <b>-5,1%</b>  |
| Mão de Obra Direta                                  | (18,0)        | -29,0%        | (20,2)        | -31,5%        | -10,6%        | (57,2)         | -30,7%        | (60,2)         | -33,4%        | -4,9%         |
| Refeição                                            | (14,1)        | -22,7%        | (17,7)        | -27,5%        | -20,0%        | (46,0)         | -24,7%        | (49,3)         | -27,4%        | -6,7%         |
| Depreciação e Amortização                           | (2,0)         | -3,2%         | (2,2)         | -3,4%         | -10,6%        | (6,2)          | -3,3%         | (6,9)          | -3,8%         | -11,1%        |
| Outros                                              | (3,5)         | -5,7%         | (3,5)         | -5,5%         | 0,7%          | (10,9)         | -5,8%         | (10,3)         | -5,7%         | 5,2%          |
| <b>Lucro Bruto</b>                                  | <b>24,5</b>   | <b>39,4%</b>  | <b>20,7</b>   | <b>32,2%</b>  | <b>18,7%</b>  | <b>65,9</b>    | <b>35,4%</b>  | <b>53,5</b>    | <b>29,7%</b>  | <b>23,1%</b>  |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>            | <b>(16,2)</b> | <b>-26,1%</b> | <b>(18,0)</b> | <b>-28,0%</b> | <b>-9,9%</b>  | <b>(50,3)</b>  | <b>-27,0%</b> | <b>(56,0)</b>  | <b>-31,0%</b> | <b>-10,1%</b> |
| Vendas e Operacionais                               | (4,6)         | -7,4%         | (5,4)         | -8,4%         | -15,6%        | (13,9)         | -7,5%         | (17,9)         | -9,9%         | -22,2%        |
| Aluguéis de Lojas                                   | (8,2)         | -13,2%        | (9,1)         | -14,2%        | -10,0%        | (26,1)         | -14,0%        | (27,0)         | -15,0%        | -3,1%         |
| Pré-Aberturas de Lojas                              | 0,0           | 0,0%          | 0,0           | 0,0%          | 0,0%          | 0,0            | 0,0%          | (0,0)          | 0,0%          | -100,0%       |
| Depreciação e Amortização                           | (3,4)         | -5,5%         | (3,5)         | -5,4%         | -1,1%         | (10,3)         | -5,5%         | (11,1)         | -6,1%         | -7,2%         |
| Outras receitas (despesas)                          | 0,0           | 0,0%          | 0,0           | 0,0%          | 0,0%          | 0,0            | 0,0%          | 0,0            | 0,0%          | 0,0%          |
| (+) Deprec. e Amortização                           | 5,4           | 8,7%          | 5,7           | 8,8%          | -4,8%         | 16,4           | 8,8%          | 18,0           | 10,0%         | -8,7%         |
| <b>Resultado Operacional</b>                        | <b>13,7</b>   | <b>22,1%</b>  | <b>8,3</b>    | <b>13,0%</b>  | <b>64,5%</b>  | <b>32,0</b>    | <b>17,2%</b>  | <b>15,6</b>    | <b>8,6%</b>   | <b>105,5%</b> |
| <b>Capex Manutenção</b>                             | <b>0,7</b>    | <b>1,2%</b>   | <b>0,4</b>    | <b>0,7%</b>   | <b>71,0%</b>  | <b>0,8</b>     | <b>0,5%</b>   | <b>1,0</b>     | <b>0,6%</b>   | <b>-18,3%</b> |
| <b>Res. Operacional - Capex Manut. <sup>2</sup></b> | <b>13,0</b>   | <b>94,7%</b>  | <b>7,9</b>    | <b>94,9%</b>  | <b>-0,2%</b>  | <b>31,2</b>    | <b>97,4%</b>  | <b>14,6</b>    | <b>93,4%</b>  | <b>4,0%</b>   |

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup>AV vs. Res. Op.

# BRASIL - SHOPPING CENTERS

| (em milhões de R\$)                                 | 3T18          | % AV          | 3T17          | % AV          | % AH          | 2018           | % AV          | 2017           | % AV          | % AH          |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Receita Líquida</b>                              | <b>55,6</b>   | <b>100,0%</b> | <b>56,6</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-1,6%</b>  | <b>168,2</b>   | <b>100,0%</b> | <b>177,3</b>   | <b>100,0%</b> | <b>-5,1%</b>  |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>                   | <b>(39,6)</b> | <b>-71,1%</b> | <b>(41,3)</b> | <b>-73,0%</b> | <b>-4,1%</b>  | <b>(118,3)</b> | <b>-70,3%</b> | <b>(129,2)</b> | <b>-72,9%</b> | <b>-8,5%</b>  |
| Mão de Obra Direta                                  | (16,8)        | -30,2%        | (17,3)        | -30,6%        | -2,8%         | (50,4)         | -30,0%        | (54,3)         | -30,7%        | -7,2%         |
| Refeição                                            | (15,8)        | -28,4%        | (16,7)        | -29,6%        | -5,6%         | (47,2)         | -28,1%        | (52,8)         | -29,8%        | -10,5%        |
| Depreciação e Amortização                           | (2,5)         | -4,5%         | (2,5)         | -4,4%         | 0,9%          | (7,3)          | -4,3%         | (7,7)          | -4,3%         | -5,6%         |
| Outros                                              | (4,4)         | -8,0%         | (4,7)         | -8,4%         | -6,4%         | (13,3)         | -7,9%         | (14,4)         | -8,1%         | -7,3%         |
| <b>Lucro Bruto</b>                                  | <b>16,1</b>   | <b>28,9%</b>  | <b>15,3</b>   | <b>27,0%</b>  | <b>5,1%</b>   | <b>49,9</b>    | <b>29,7%</b>  | <b>48,1</b>    | <b>27,1%</b>  | <b>3,8%</b>   |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>            | <b>(13,9)</b> | <b>-24,9%</b> | <b>(14,6)</b> | <b>-25,8%</b> | <b>-5,0%</b>  | <b>(43,7)</b>  | <b>-26,0%</b> | <b>(46,1)</b>  | <b>-26,0%</b> | <b>-5,1%</b>  |
| Vendas e Operacionais                               | (4,4)         | -7,9%         | (5,1)         | -9,0%         | -14,0%        | (15,1)         | -9,0%         | (16,6)         | -9,3%         | -8,8%         |
| Aluguéis de Lojas                                   | (8,1)         | -14,6%        | (9,0)         | -15,9%        | -10,0%        | (24,2)         | -14,4%        | (26,8)         | -15,1%        | -9,6%         |
| Pré-Aberturas de Lojas                              | (0,9)         | -1,7%         | (0,1)         | -0,1%         | 1647,3%       | (3,2)          | -1,9%         | (1,3)          | -0,7%         | 150,7%        |
| Depreciação e Amortização                           | (0,4)         | -0,8%         | (0,5)         | -0,8%         | -3,5%         | (1,3)          | -0,7%         | (1,5)          | -0,8%         | -16,5%        |
| Outras receitas (despesas)                          | 0,0           | 0,0%          | 0,0           | 0,0%          | 0,0%          | 0,0            | 0,0%          | 0,0            | 0,0%          | 0,0%          |
| (+) Deprec. e Amortização                           | 3,0           | 5,3%          | 2,9           | 5,2%          | 0,2%          | 8,5            | 5,1%          | 9,2            | 5,2%          | -7,4%         |
| <b>Resultado Operacional</b>                        | <b>5,2</b>    | <b>9,3%</b>   | <b>3,7</b>    | <b>6,5%</b>   | <b>41,6%</b>  | <b>14,7</b>    | <b>8,7%</b>   | <b>11,2</b>    | <b>6,3%</b>   | <b>31,6%</b>  |
| <b>Capex Manutenção</b>                             | <b>0,4</b>    | <b>0,7%</b>   | <b>1,3</b>    | <b>2,3%</b>   | <b>-70,4%</b> | <b>2,7</b>     | <b>1,6%</b>   | <b>3,5</b>     | <b>2,0%</b>   | <b>-20,8%</b> |
| <b>Res. Operacional - Capex Manut. <sup>2</sup></b> | <b>4,8</b>    | <b>92,5%</b>  | <b>2,3</b>    | <b>64,2%</b>  | <b>28,4%</b>  | <b>11,9</b>    | <b>81,3%</b>  | <b>7,7</b>     | <b>69,0%</b>  | <b>12,4%</b>  |

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup> Não alocado em segmentos; <sup>3</sup> AV vs. Res. Op.

| (em milhões de US\$)                                   | 3T18          | % AV          | 3T17          | % AV          | % AH          | 2018          | % AV          | 2017          | % AV          | % AH         |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Receita Líquida</b>                                 | <b>39,4</b>   | <b>100,0%</b> | <b>38,6</b>   | <b>100,0%</b> | <b>2,0%</b>   | <b>98,0</b>   | <b>100,0%</b> | <b>93,9</b>   | <b>100,0%</b> | <b>4,3%</b>  |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>                      | <b>(22,0)</b> | <b>-55,8%</b> | <b>(21,6)</b> | <b>-55,9%</b> | <b>1,9%</b>   | <b>(58,0)</b> | <b>-59,2%</b> | <b>(56,8)</b> | <b>-60,5%</b> | <b>2,1%</b>  |
| Mão de Obra Direta                                     | (10,6)        | -26,9%        | (10,5)        | -27,1%        | 1,3%          | (28,8)        | -29,4%        | (28,1)        | -29,9%        | 2,7%         |
| Refeição                                               | (7,7)         | -19,5%        | (7,6)         | -19,6%        | 1,8%          | (19,3)        | -19,7%        | (18,5)        | -19,7%        | 4,1%         |
| Depreciação e Amortização                              | (1,3)         | -3,3%         | (1,2)         | -3,0%         | 12,5%         | (3,8)         | -3,9%         | (4,4)         | -4,7%         | -14,2%       |
| Outros                                                 | (2,4)         | -6,0%         | (2,4)         | -6,2%         | -0,5%         | (6,1)         | -6,2%         | (5,8)         | -6,1%         | 4,9%         |
| <b>Lucro Bruto</b>                                     | <b>17,4</b>   | <b>44,2%</b>  | <b>17,0</b>   | <b>44,1%</b>  | <b>2,1%</b>   | <b>40,0</b>   | <b>40,8%</b>  | <b>37,1</b>   | <b>39,5%</b>  | <b>7,8%</b>  |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>               | <b>(12,6)</b> | <b>-32,1%</b> | <b>(12,4)</b> | <b>-32,1%</b> | <b>2,1%</b>   | <b>(33,7)</b> | <b>-34,4%</b> | <b>(31,2)</b> | <b>-33,2%</b> | <b>8,3%</b>  |
| Vendas e Operacionais                                  | (7,7)         | -19,6%        | (6,7)         | -17,4%        | 15,2%         | (20,5)        | -20,9%        | (18,1)        | -19,2%        | 13,6%        |
| Aluguéis de Lojas                                      | (4,1)         | -10,5%        | (4,5)         | -11,7%        | -8,3%         | (10,3)        | -10,5%        | (10,5)        | -11,2%        | -2,2%        |
| Pré-Aberturas de Lojas                                 | (0,0)         | 0,0%          | (0,1)         | -0,3%         | -97,7%        | (0,3)         | -0,3%         | (0,2)         | -0,3%         | 39,8%        |
| Depreciação e Amortização                              | (0,1)         | -0,2%         | (0,1)         | -0,2%         | 2,5%          | (0,3)         | -0,3%         | (0,3)         | -0,3%         | -4,1%        |
| Amortização de Invest. em J.V.                         | (0,2)         | -0,4%         | (0,2)         | -0,4%         | 0,0%          | (0,5)         | -0,5%         | (0,5)         | -0,5%         | 0,0%         |
| Equivalência Patrimonial                               | 0,4           | 1,0%          | 0,3           | 0,8%          | 35,4%         | 2,1           | 2,2%          | 1,8           | 1,9%          | 18,7%        |
| Outras                                                 | (0,1)         | -0,4%         | 0,1           | 0,2%          | -290,8%       | (0,0)         | 0,0%          | 0,4           | 0,5%          | -106,9%      |
| Gerais e Administrativas                               | (0,8)         | -2,0%         | (1,2)         | -3,1%         | -33,4%        | (3,9)         | -4,0%         | (3,8)         | -4,0%         | 3,5%         |
| (+) Deprec. e Amortização                              | 1,6           | 3,9%          | 1,4           | 3,6%          | 10,5%         | 4,5           | 4,6%          | 5,2           | 5,5%          | -12,4%       |
| <b>Resultado Operacional</b>                           | <b>6,3</b>    | <b>16,0%</b>  | <b>6,0</b>    | <b>15,7%</b>  | <b>4,1%</b>   | <b>10,8</b>   | <b>11,0%</b>  | <b>11,2</b>   | <b>11,9%</b>  | <b>-3,1%</b> |
| <b>Capex Manutenção</b>                                | <b>0,2</b>    | <b>0,4%</b>   | <b>0,3</b>    | <b>0,7%</b>   | <b>-32,1%</b> | <b>0,5</b>    | <b>0,5%</b>   | <b>0,5</b>    | <b>0,5%</b>   | <b>14,5%</b> |
| <b>Res. Operacional - Capex Manutenção<sup>2</sup></b> | <b>6,1</b>    | <b>97,2%</b>  | <b>5,8</b>    | <b>95,8%</b>  | <b>1,5%</b>   | <b>10,3</b>   | <b>95,2%</b>  | <b>10,7</b>   | <b>95,9%</b>  | <b>-0,7%</b> |

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup>AV vs. Res. Op.

| (em milhões de R\$)                                    | 3T18          | % AV          | 3T17          | % AV          | % AH         | 3T18 <sup>2</sup> | % AV <sup>2</sup> | % AH <sup>2</sup> | 2018          | 2017          | % AH          | 2018 <sup>2</sup> | % AV <sup>2</sup> | % AH <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Receita Líquida</b>                                 | <b>52,3</b>   | <b>100,0%</b> | <b>45,8</b>   | <b>100,0%</b> | <b>14,2%</b> | <b>42,3</b>       | <b>100,0%</b>     | <b>-7,6%</b>      | <b>142,4</b>  | <b>134,2</b>  | <b>6,1%</b>   | <b>125,1</b>      | <b>100,0%</b>     | <b>-6,8%</b>      |
| <b>Custo de Vendas e Serviços</b>                      | <b>(23,8)</b> | <b>-45,5%</b> | <b>(21,0)</b> | <b>-45,8%</b> | <b>13,5%</b> | <b>(19,2)</b>     | <b>-45,4%</b>     | <b>-8,2%</b>      | <b>(66,0)</b> | <b>(62,1)</b> | <b>6,2%</b>   | <b>(57,9)</b>     | <b>-46,3%</b>     | <b>-6,8%</b>      |
| Mão de Obra Direta                                     | (9,5)         | -18,2%        | (7,8)         | -16,9%        | 22,6%        | (7,7)             | -18,2%            | -0,9%             | (26,6)        | (23,4)        | 13,7%         | (23,4)            | -18,7%            | -0,3%             |
| Refeição                                               | (13,4)        | -25,6%        | (12,4)        | -27,2%        | 7,5%         | (10,8)            | -25,6%            | -13,0%            | (36,7)        | (36,5)        | 0,6%          | (32,2)            | -25,8%            | -11,7%            |
| Depreciação e Amortização                              | (0,3)         | -0,6%         | (0,4)         | -0,8%         | -8,9%        | (0,3)             | -0,6%             | -26,3%            | (1,1)         | (1,0)         | 5,8%          | (0,9)             | -0,8%             | -6,4%             |
| Outros                                                 | (0,6)         | -1,1%         | (0,4)         | -0,9%         | 42,4%        | (0,5)             | -1,1%             | 15,2%             | (1,5)         | (1,2)         | 31,8%         | (1,3)             | -1,1%             | 14,5%             |
| <b>Lucro Bruto</b>                                     | <b>28,5</b>   | <b>54,5%</b>  | <b>24,8</b>   | <b>54,2%</b>  | <b>14,8%</b> | <b>23,1</b>       | <b>54,6%</b>      | <b>-7,0%</b>      | <b>76,4</b>   | <b>72,0</b>   | <b>6,0%</b>   | <b>67,2</b>       | <b>53,7%</b>      | <b>-6,8%</b>      |
| <b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>               | <b>(16,9)</b> | <b>-32,3%</b> | <b>(14,5)</b> | <b>-31,8%</b> | <b>16,1%</b> | <b>(13,6)</b>     | <b>-32,2%</b>     | <b>-6,2%</b>      | <b>(46,6)</b> | <b>(43,6)</b> | <b>6,9%</b>   | <b>(40,9)</b>     | <b>-32,7%</b>     | <b>-6,1%</b>      |
| Vendas e Operacionais                                  | (6,7)         | -12,8%        | (6,2)         | -13,5%        | 8,4%         | (5,4)             | -12,8%            | -12,4%            | (18,5)        | (18,2)        | 2,0%          | (16,3)            | -13,0%            | -10,6%            |
| Aluguéis de Lojas                                      | (5,6)         | -10,8%        | (4,8)         | -10,4%        | 17,6%        | (4,5)             | -10,7%            | -5,0%             | (15,4)        | (14,2)        | 8,5%          | (13,6)            | -10,9%            | -4,5%             |
| Pré-Aberturas de Lojas                                 | (0,1)         | -0,1%         | 0,0           | 0,0%          | 0,0%         | (0,1)             | -0,1%             | 0,0%              | (0,2)         | 0,0           | 0,0%          | (0,2)             | -0,2%             | 0,0%              |
| Depreciação e Amortização                              | (2,0)         | -3,9%         | (1,9)         | -4,1%         | 7,2%         | (1,6)             | -3,9%             | -13,3%            | (6,0)         | (5,9)         | 1,1%          | (5,3)             | -4,2%             | -10,8%            |
| Outras receitas (despesas)                             | 0,3           | 0,5%          | 0,3           | 0,7%          | -15,7%       | 0,2               | 0,5%              | -31,8%            | 1,0           | 0,9           | 9,8%          | 0,9               | 0,7%              | -2,4%             |
| Gerais e Administrativas                               | (2,7)         | -5,2%         | (2,0)         | -4,4%         | 35,4%        | (2,2)             | -5,2%             | 9,4%              | (7,4)         | (6,2)         | 19,9%         | (6,5)             | -5,2%             | 5,1%              |
| (+) Depreciação e Amortização                          | 2,4           | 4,5%          | 2,3           | 4,9%          | 4,7%         | 1,9               | 4,5%              | -15,4%            | 7,1           | 6,9           | 1,8%          | 6,2               | 5,0%              | -10,2%            |
| <b>Resultado Operacional</b>                           | <b>14,0</b>   | <b>26,8%</b>  | <b>12,6</b>   | <b>27,4%</b>  | <b>11,4%</b> | <b>11,4</b>       | <b>26,8%</b>      | <b>-9,6%</b>      | <b>36,9</b>   | <b>35,4</b>   | <b>4,2%</b>   | <b>32,5</b>       | <b>26,0%</b>      | <b>-8,2%</b>      |
| <b>Capex Manutenção</b>                                | <b>0,4</b>    | <b>1,2%</b>   | <b>0,4</b>    | <b>1,0%</b>   | <b>3,5%</b>  | <b>0,4</b>        | <b>1,2%</b>       | <b>-16,2%</b>     | <b>1,2</b>    | <b>2,0</b>    | <b>-39,5%</b> | <b>1,0</b>        | <b>4,2%</b>       | <b>-46,9%</b>     |
| <b>Res. Operacional - Capex Manutenção<sup>3</sup></b> | <b>13,5</b>   | <b>96,8%</b>  | <b>12,1</b>   | <b>96,5%</b>  | <b>11,7%</b> | <b>11,0</b>       | <b>96,8%</b>      | <b>-9,3%</b>      | <b>35,7</b>   | <b>33,4</b>   | <b>6,8%</b>   | <b>31,4</b>       | <b>96,8%</b>      | <b>-6,0%</b>      |

<sup>1</sup>Antes de itens especiais; <sup>2</sup> Não alocado em segmentos; <sup>3</sup> AV vs. Res. Op.