



INTERNATIONAL MEAL COMPANY

Resultados do 3T15

## Resultado do Trimestre

Receita cresceu 18,2% e o EBITDA 4,0%.  
Ganhos cambiais compensaram queda de EBITDA do Brasil.  
Nova forma de apresentar os resultados financeiros, aumentando a visibilidade

## Geração de Caixa

Caixa operacional pré juros de R\$54M (conversão de 112% do EBITDA), 38,8% acima do 3T14

## Plano Estratégico

Definidos objetivos, prioridades, recursos, estrutura organizacional e cadência.  
Novo time de liderança entrosado e alinhado aos objetivos

## Excelência Operacional

Oportunidades na área de excelência operacional nos restaurantes mapeadas, quantificadas e começando a serem implementadas

## Aumento de Capital

Convocação para aprovação de aumento de capital (mínimo de R\$100 milhões já comprometido pelos controladores) – alinhado com nossa prioridade #1 de reduzir a alavancagem da Companhia e gerar capital para investimento orgânico

<b>NÚMERO DE LOJAS</b> (final de período)	<b>3T15</b>	<b>3T14</b>	<b>Var. (%)</b>	<b>Var. (#)</b>
<b>Brasil</b>	<b>223</b>	<b>241</b>	<b>-7,5%</b>	<b>-18</b>
<i>Aeroportos</i>	<i>65</i>	<i>78</i>	<i>-16,7%</i>	<i>-13</i>
<i>Rodovias</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>0,0%</i>	<i>0</i>
<i>Shopping Centers</i>	<i>128</i>	<i>133</i>	<i>-3,8%</i>	<i>-5</i>
<b>Estados Unidos</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>21,4%</b>	<b>3</b>
<b>Caribe</b>	<b>157</b>	<b>155</b>	<b>1,3%</b>	<b>2</b>
<b>Total Número de Lojas</b>	<b>397</b>	<b>410</b>	<b>-3,2%</b>	<b>-13</b>

- Redução líquida de 13 lojas. No Brasil são -18 lojas líquidas: 9 *loss makers*, 12 por terminação de contrato (7 *break-even* mas com perda se considerarmos o preço novo do aluguel, outras 5 em Congonhas) parcialmente compensado por outras aberturas
- Nova loja Margaritaville no aeroporto de Miami aberta no 3T15
- Plano detalhado sendo desenvolvido para o restante das lojas *loss makers* (15% do total, a maioria no Brasil)

(em milhões de R\$)	3T15	% AV	3T14	% AV	% AH	3T15 <sup>3</sup>
<b>Receita Líquida</b>	<b>532,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>450,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>18,2%</b>	<b>452,8</b>
Brasil	264,3	49,7%	270,5	60,1%	-2,3%	264,3
EUA	123,3	23,2%	74,9	16,6%	64,6%	80,3
Caribe	144,5	27,2%	104,9	23,3%	37,7%	108,3
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(348,9)</b>	<b>-65,6%</b>	<b>(305,4)</b>	<b>-67,8%</b>	<b>14,3%</b>	<b>(304,3)</b>
Mão de Obra Direta	(136,9)	-25,7%	(116,6)	-25,9%	17,4%	(116,1)
Refeição	(126,6)	-23,8%	(107,4)	-23,9%	17,8%	(109,2)
Combustível e Acessórios de Veículos	(39,9)	-7,5%	(40,3)	-8,9%	-1,1%	(39,9)
Depreciação e Amortização	(17,7)	-3,3%	(15,5)	-3,4%	14,2%	(15,2)
Outros	(27,9)	-5,2%	(25,5)	-5,7%	9,4%	(24,0)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>183,2</b>	<b>34,4%</b>	<b>144,9</b>	<b>32,2%</b>	<b>26,4%</b>	<b>148,6</b>
<b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>	<b>(171,9)</b>	<b>-32,3%</b>	<b>(124,9)</b>	<b>-27,7%</b>	<b>37,6%</b>	<b>(143,1)</b>
Aluguéis de Lojas	(59,5)	-11,2%	(44,4)	-9,9%	34,1%	(50,3)
Corporativas (Holding) <sup>2</sup>	(7,1)	-1,3%	(8,5)	-1,9%	-16,5%	(6,5)
Outras despesas Operacionais	(105,2)	-19,8%	(72,0)	-16,0%	46,2%	(86,3)
(+) Depreciação e Amortização	38,3	7,2%	27,7	6,2%	38,3%	32,8
(+) Itens Especiais	1,5	0,3%	0,0	0,0%	-	1,5
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>49,6</b>	<b>9,3%</b>	<b>47,7</b>	<b>10,6%</b>	<b>4,0%</b>	<b>38,3</b>

- Crescimento de 18,2% da receita em reais e 0,6% em moeda constante (mesmo com redução líquida de 13 lojas)
- Expansão da margem bruta de 2,2 p.p. em reais e 0,6 p.p. em moeda constante
- Crescimento de EBITDA Ajustado de R\$1,9M
- Aluguéis continuam gerando impacto negativo, totalizando 11,2% das vendas, 1,3 p.p. acima do 3T14
- Itens especiais: Plano de opções de ações sem impacto no caixa no trimestre

<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

(em milhões de R\$)	3T15	3T14	AH (%)	9M15	9M14	AH (%)
<b>Brasil</b>	<b>255,9</b>	<b>253,9</b>	<b>0,8%</b>	<b>756,1</b>	<b>740,9</b>	<b>2,1%</b>
BR - Air	78,6	79,5	-1,2%	227,7	223,7	1,8%
BR - Roads	110,8	106,6	3,9%	329,3	316,5	4,0%
<i>BR - Roads - Restaurantes</i>	<i>63,6</i>	<i>59,8</i>	<i>6,4%</i>	<i>184,1</i>	<i>178,1</i>	<i>3,4%</i>
<i>BR - Roads - Postos</i>	<i>47,2</i>	<i>46,9</i>	<i>0,8%</i>	<i>145,3</i>	<i>138,5</i>	<i>4,9%</i>
BR- Malls	66,6	67,8	-1,8%	199,1	200,7	-0,8%
<b>Estados Unidos</b>	<b>109,2</b>	<b>74,9</b>	<b>45,8%</b>	<b>180,3</b>	<b>130,9</b>	<b>37,8%</b>
<b>Caribe</b>	<b>116,8</b>	<b>86,1</b>	<b>35,7%</b>	<b>323,7</b>	<b>256,9</b>	<b>26,0%</b>
<b>Total Vendas nas Mesmas Lojas</b>	<b>481,9</b>	<b>414,9</b>	<b>16,2%</b>	<b>1.260,1</b>	<b>1.128,6</b>	<b>11,7%</b>
<b>Em moedas constantes</b>	<b>3T15</b>	<b>3T14</b>	<b>AH (%)</b>	<b>9M15</b>	<b>9M14</b>	<b>AH (%)</b>
Brasil	255,9	253,9	0,8%	756,1	740,9	2,1%
Estados Unidos	70,7	74,9	-5,6%	122,3	130,9	-6,5%
Caribe	89,8	86,1	4,3%	267,2	256,9	4,0%
<b>Total Vendas nas Mesmas Lojas</b>	<b>416,4</b>	<b>414,9</b>	<b>0,4%</b>	<b>1.145,7</b>	<b>1.128,6</b>	<b>1,5%</b>

- SSS Consolidado cresceu 16,2% e 0,4% em moeda constante, principalmente por:
  - Brasil Roads +3,9%
  - EUA +45,8% (-5,6% em moeda constante – impactado pelas operações de varejo)
  - Caribe<sup>1</sup> +35,7% (4,3% em moeda constante)

<sup>1</sup> Não considera as lojas do aeroporto de San Juan em Porto Rico em virtude da abertura de um novo terminal e o redirecionamento do fluxo de passageiros

(em milhões de R\$)	3T15	% AV	3T14	% AV	% AH
<b>Receita Líquida</b>	<b>264,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>270,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>-2,3%</b>
Restaurantes e Outros	214,6	81,2%	220,7	81,6%	-2,8%
Postos de Combustível	49,7	18,8%	49,8	18,4%	-0,1%
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(198,8)</b>	<b>-75,2%</b>	<b>(198,4)</b>	<b>-73,3%</b>	<b>0,2%</b>
Mão de Obra Direta	(68,3)	-25,8%	(69,7)	-25,8%	-1,9%
Refeição	(64,6)	-24,4%	(64,9)	-24,0%	-0,5%
Combustível e Acessórios de Veículos	(39,9)	-15,1%	(40,3)	-14,9%	-1,1%
Depreciação e Amortização	(9,7)	-3,7%	(9,7)	-3,6%	0,4%
Outros	(16,3)	-6,2%	(13,8)	-5,1%	17,9%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>65,5</b>	<b>24,8%</b>	<b>72,1</b>	<b>26,7%</b>	<b>-9,1%</b>
<b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>	<b>(58,8)</b>	<b>-22,3%</b>	<b>(46,7)</b>	<b>-17,3%</b>	<b>25,8%</b>
Aluguéis de Lojas	(28,5)	-10,8%	(26,1)	-9,6%	9,2%
Gerais e Administrativas <sup>2</sup>	(10,5)	-4,0%	(12,0)	-4,4%	-12,5%
Outras despesas Operacionais	(19,8)	-7,5%	(8,7)	-3,2%	128,8%
(+) Deprec. e Amortização	20,4	7,7%	16,2	6,0%	26,3%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>16,7</b>	<b>6,3%</b>	<b>29,6</b>	<b>10,9%</b>	<b>-43,7%</b>

- Impactado pelo resultado dos segmentos de Air e Malls
- Outros custos impactado pelo reajuste de utilidades
- Aumento de +1.2 p.p da despesa de alugueis como % das vendas– principalmente no segmento Air
- Planos de ação detalhados existem para as lojas *loss makers*

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

(em milhões de R\$)	3T15	% AV	3T14	% AV	% AH
<b>Receita Líquida</b>	<b>82,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>88,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>-6,8%</b>
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(56,0)</b>	<b>-67,7%</b>	<b>(57,9)</b>	<b>-65,3%</b>	<b>-3,3%</b>
Mão de Obra Direta	(25,0)	-30,2%	(27,1)	-30,5%	-7,8%
Refeição	(23,1)	-28,0%	(23,9)	-27,0%	-3,3%
Depreciação e Amortização	(3,2)	-3,8%	(2,9)	-3,3%	7,9%
Outros	(4,8)	-5,8%	(4,0)	-4,5%	18,8%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>26,7</b>	<b>32,3%</b>	<b>30,8</b>	<b>34,7%</b>	<b>-13,3%</b>
<b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>	<b>(32,2)</b>	<b>-38,9%</b>	<b>(21,1)</b>	<b>-23,7%</b>	<b>53,0%</b>
Aluguéis de Lojas	(14,2)	-17,2%	(12,2)	-13,7%	17,0%
Outras despesas Operacionais	(18,0)	-21,7%	(8,9)	-10,0%	102,1%
(+) Deprec. e Amortização	11,5	13,9%	7,1	8,0%	61,1%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>6,0</b>	<b>7,2%</b>	<b>16,9</b>	<b>19,0%</b>	<b>-64,7%</b>

- Redução de 13 lojas, 12 por não renovações de contratos (5 em Congonhas)
- Recuperação da margem bruta frente ao 2T15, resultado do plano de ação e da atuação do recém criado *SWAT Team* com foco nas lojas *loss makers*
- Crescimento das despesas operacionais:
  - Despesas de Vendas e Operacionais +2.7 p.p.
  - Aluguéis +3.5 p.p.
  - Outras +3.3 p.p.

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

(em milhões de R\$)	3T15	% AV	3T14	% AV	% AH
<b>Receita Líquida</b>	<b>113,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>110,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,0%</b>
Restaurantes e Outros	64,2	56,4%	60,8	55,0%	5,6%
Postos de Combustível	49,7	43,6%	49,8	45,0%	-0,1%
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(92,9)</b>	<b>-81,6%</b>	<b>(90,0)</b>	<b>-81,4%</b>	<b>3,3%</b>
Mão de Obra Direta	(22,7)	-19,9%	(21,2)	-19,2%	7,0%
Refeição	(20,9)	-18,4%	(20,3)	-18,4%	3,0%
Combustível e Acessórios de Veículos	(39,9)	-35,0%	(40,3)	-36,5%	-1,1%
Depreciação e Amortização	(3,4)	-3,0%	(3,4)	-3,0%	0,8%
Outros	(6,1)	-5,4%	(4,8)	-4,4%	26,5%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>21,0</b>	<b>18,4%</b>	<b>20,6</b>	<b>18,6%</b>	<b>2,0%</b>
<b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>	<b>(9,4)</b>	<b>-8,3%</b>	<b>(9,2)</b>	<b>-8,3%</b>	<b>2,1%</b>
Aluguéis de Lojas	(4,6)	-4,0%	(4,4)	-4,0%	4,7%
Outras despesas Operacionais	(4,8)	-4,2%	(4,8)	-4,4%	-0,3%
(+) Deprec. e Amortização	4,8	4,2%	4,7	4,2%	2,9%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>16,4</b>	<b>14,4%</b>	<b>16,0</b>	<b>14,5%</b>	<b>2,1%</b>

- Aumento da demanda por alimentação e outros itens, mudança do mix de combustíveis puxado pelo etanol
- Custo impactado por utilidades e acordos coletivos, somente custo de refeição cresceu em linha com a receita
- Despesas operacionais controladas e estabilidade na margem operacional

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

(em milhões de R\$)	3T15	% AV	3T14	% AV	% AH
<b>Receita Líquida</b>	<b>67,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>71,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>-4,9%</b>
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(49,9)</b>	<b>-73,7%</b>	<b>(50,5)</b>	<b>-70,9%</b>	<b>-1,2%</b>
Mão de Obra Direta	(20,7)	-30,5%	(21,4)	-30,0%	-3,4%
Refeição	(20,5)	-30,3%	(20,7)	-29,0%	-0,7%
Depreciação e Amortização	(3,2)	-4,7%	(3,4)	-4,8%	-6,3%
Outros	(5,5)	-8,1%	(5,0)	-7,0%	9,0%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>17,8</b>	<b>26,3%</b>	<b>20,7</b>	<b>29,1%</b>	<b>-13,9%</b>
<b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>	<b>(17,2)</b>	<b>-25,4%</b>	<b>(16,5)</b>	<b>-23,1%</b>	<b>4,4%</b>
Aluguéis de Lojas	(9,7)	-14,3%	(9,5)	-13,4%	1,3%
Outras despesas Operacionais	(7,5)	-11,1%	(6,9)	-9,7%	8,6%
(+) Deprec. e Amortização	4,2	6,2%	4,4	6,2%	-5,2%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>4,8</b>	<b>7,1%</b>	<b>8,7</b>	<b>12,2%</b>	<b>-44,3%</b>

- Receita impactada pela redução líquida de 5 lojas (*loss makers*) e redução de demanda
- Redução do resultado operacional em função da menor demanda, aumento de utilidades e menor diluição dos custos fixos
- Próximo segmento para atuação do *SWAT Team* com foco para recuperação de margens e incremento de vendas nas mesmas lojas

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

(em milhões de US\$)	3T15	% AV	3T14	% AV	% AH
<b>Receita Líquida</b>	<b>35,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>33,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,3%</b>
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(20,2)</b>	<b>-57,1%</b>	<b>(19,7)</b>	<b>-59,6%</b>	<b>2,8%</b>
Mão de Obra Direta	(9,7)	-27,5%	(9,3)	-28,2%	4,6%
Refeição	(7,0)	-19,8%	(6,7)	-20,3%	4,3%
Depreciação e Amortização	(1,4)	-3,9%	(1,3)	-3,9%	7,2%
Outros	(2,1)	-5,9%	(2,4)	-7,2%	-11,3%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>15,2</b>	<b>42,9%</b>	<b>13,3</b>	<b>40,4%</b>	<b>14,0%</b>
<b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>	<b>(11,5)</b>	<b>-32,4%</b>	<b>(9,2)</b>	<b>-28,0%</b>	<b>24,0%</b>
Aluguéis de Lojas	(3,7)	-10,5%	(3,1)	-9,2%	22,1%
Gerais e Administrativas	(1,2)	-3,3%	(1,2)	-3,6%	-1,8%
Outras Despesas Operacionais	(6,6)	-18,6%	(5,0)	-15,2%	31,2%
(+) Deprec. e Amortização	1,6	4,6%	1,3	3,9%	24,6%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>5,3</b>	<b>15,1%</b>	<b>5,4</b>	<b>16,3%</b>	<b>-0,7%</b>

- Nova loja no aeroporto de Miami
- Crescimento de receita em moeda constante
- Melhora da Margem bruta – melhoras em mão de obra direta e custo de refeição
- Despesas operacionais impactadas por aluguéis de novas lojas e pelo aumento das Despesas de Vendas e Operacionais
  - Menor diluição de algumas despesas por conta do SSS negativo
- Plano de expansão continua com base nos compromissos contratuais

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

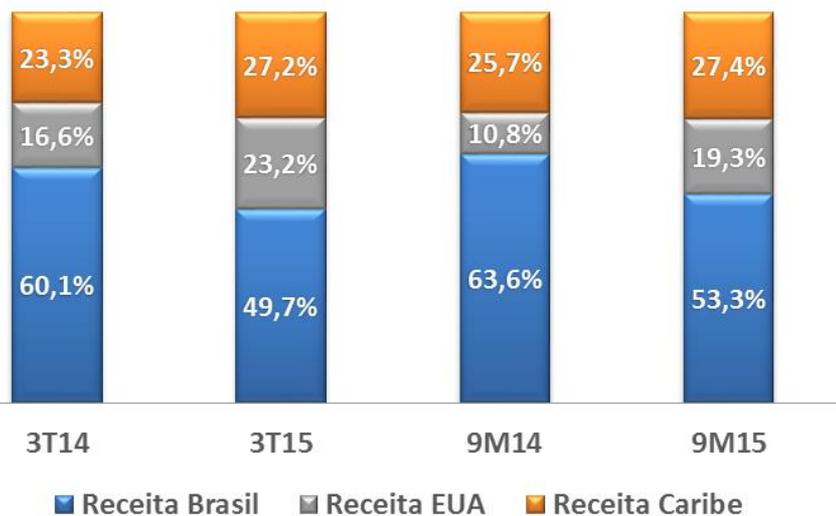
(em milhões de R\$)	3T15	% AV	3T14	% AV	% AH	3T15 <sup>2</sup>
<b>Receita Líquida</b>	<b>144,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>104,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>37,7%</b>	<b>108,3</b>
<b>Custo de Vendas e Serviços</b>	<b>(79,4)</b>	<b>-54,9%</b>	<b>(62,3)</b>	<b>-59,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>(59,6)</b>
Mão de Obra Direta	(34,4)	-23,8%	(25,8)	-24,6%	33,6%	(25,7)
Refeição	(37,6)	-26,0%	(27,3)	-26,0%	37,7%	(28,7)
Depreciação e Amortização	(3,1)	-2,1%	(2,9)	-2,8%	6,7%	(2,3)
Outros	(4,2)	-2,9%	(6,3)	-6,0%	-32,6%	(2,9)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>65,1</b>	<b>45,1%</b>	<b>42,6</b>	<b>40,6%</b>	<b>52,7%</b>	<b>48,7</b>
<b>Despesas Operacionais<sup>1</sup></b>	<b>(55,3)</b>	<b>-38,2%</b>	<b>(36,6)</b>	<b>-34,9%</b>	<b>50,9%</b>	<b>(41,3)</b>
Aluguéis de Lojas	(18,1)	-12,5%	(11,4)	-10,9%	58,7%	(13,3)
Gerais e Administrativas	(8,9)	-6,2%	(6,4)	-6,1%	39,8%	(6,6)
Outras Despesas Operacionais	(28,3)	-19,6%	(18,8)	-18,0%	50,0%	(21,4)
(+) Depreciação e Amortização	11,9	8,2%	8,6	8,2%	38,4%	8,7
<b>Resultado Operacional</b>	<b>21,7</b>	<b>15,0%</b>	<b>14,6</b>	<b>13,9%</b>	<b>48,8%</b>	<b>16,1</b>

- Crescimento da receita em R\$ e moedas constantes
- Significativa melhora da margem bruta
- Despesas operacionais impactadas por aluguéis de novas lojas
- Melhora de margem Operacional

<sup>1</sup>antes de itens especiais; <sup>2</sup>em moedas constantes frente ao mesmo período do ano anterior

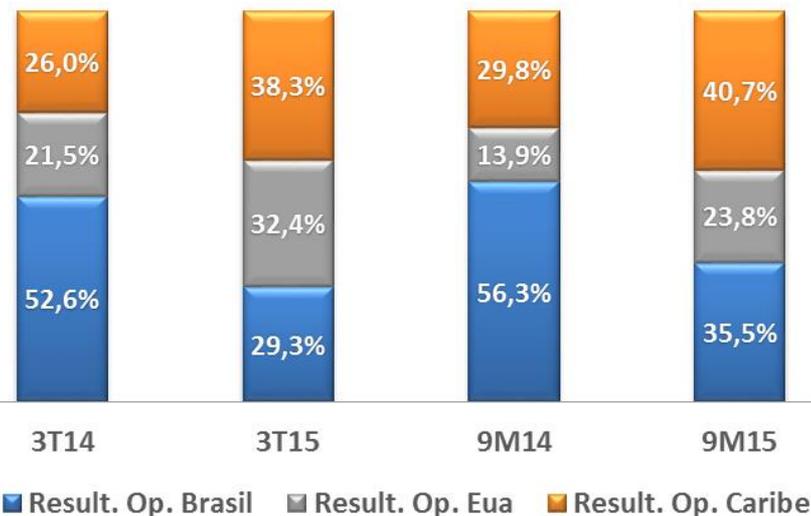
## Receita Líquida

(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 mais de 50% do resultado operacional no acumulado do ano

(em milhões de R\$)	3T15	3T14	9M15	9M14
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>49,6</b>	<b>47,7</b>	<b>125,4</b>	<b>130,0</b>
<i>Margem EBITDA Ajustado</i>	<i>9,3%</i>	<i>10,6%</i>	<i>8,5%</i>	<i>10,6%</i>
Despesas com Itens Especiais	(1,5)	(0,0)	(7,2)	(9,3)
Depreciação e Amortização	(38,3)	(27,7)	(103,6)	(82,9)
Resultado Financeiro	(20,2)	(13,5)	(49,1)	(32,2)
IR e CSLL	(0,9)	(2,1)	5,2	(9,0)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(11,3)</b>	<b>4,3</b>	<b>(29,3)</b>	<b>(3,4)</b>
<i>Margem Líquida Ajustada (%)</i>	<i>-2,1%</i>	<i>0,9%</i>	<i>-2,0%</i>	<i>-0,3%</i>
(+) Amortização de Intangíveis referente a Aquisições	5,6	4,5	16,2	14,7
<b>Lucro Caixa</b>	<b>(5,7)</b>	<b>8,8</b>	<b>(13,1)</b>	<b>11,3</b>

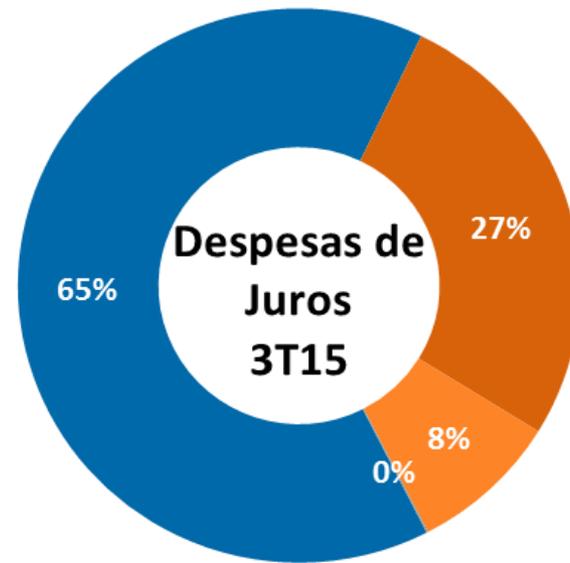
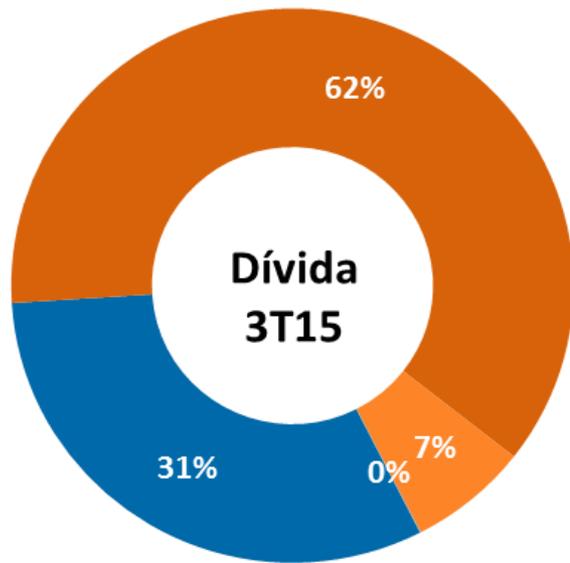
- Resultado Financeiro e Depreciação e Amortização impactaram fortemente o Lucro Líquido
- O lucro caixa foi negativo mas com expressiva melhora frente ao prejuízo de R\$13 milhões do 2T15

Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)	3T15	3T14	Var. (%)	9M15	9M14	Var. (%)
<b>EBITDA</b>	<b>48,1</b>	<b>47,7</b>	<b>0,8%</b>	<b>118,2</b>	<b>120,8</b>	<b>-2,1%</b>
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	1,2	3,5		10,2	7,8	
(+/-) Capital de Giro	5,3	(10,7)		13,7	(9,2)	
<b>Caixa Operacional Pré Juros e Impostos</b>	<b>54,5</b>	<b>40,6</b>	<b>34,4%</b>	<b>142,1</b>	<b>119,3</b>	<b>19,1%</b>
(-) Impostos Pagos	(0,6)	(1,7)		(5,1)	(12,8)	
(-) Juros Pagos	(18,9)	(8,0)		(46,8)	(23,2)	
<b>Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais</b>	<b>34,9</b>	<b>30,8</b>	<b>13,4%</b>	<b>90,2</b>	<b>83,2</b>	<b>8,4%</b>
<b>Caixa Líquido Operacional/EBITDA</b>	<b>72,7%</b>	<b>64,6%</b>	<b>8,1 p.p.</b>	<b>76,3%</b>	<b>68,9%</b>	<b>7,4 p.p.</b>
<b>Caixa Operacional Pré Juros</b>	<b>53,9</b>	<b>38,8</b>	<b>38,8%</b>	<b>137,0</b>	<b>106,5</b>	<b>28,7%</b>
<b>Caixa Operacional Pré Juros/EBITDA</b>	<b>112,1%</b>	<b>81,4%</b>	<b>30,7 p.p.</b>	<b>115,9%</b>	<b>88,2%</b>	<b>27,7 p.p.</b>

- Foco na geração de caixa tem melhorado o capital de giro
- Redução nos impostos pagos no trimestre e uma redução de R\$7,7 milhões no ano
- Aumento na conversão de EBITDA para caixa operacional pré juros de 81,4% no 3T14 para 112,1% no 3T15

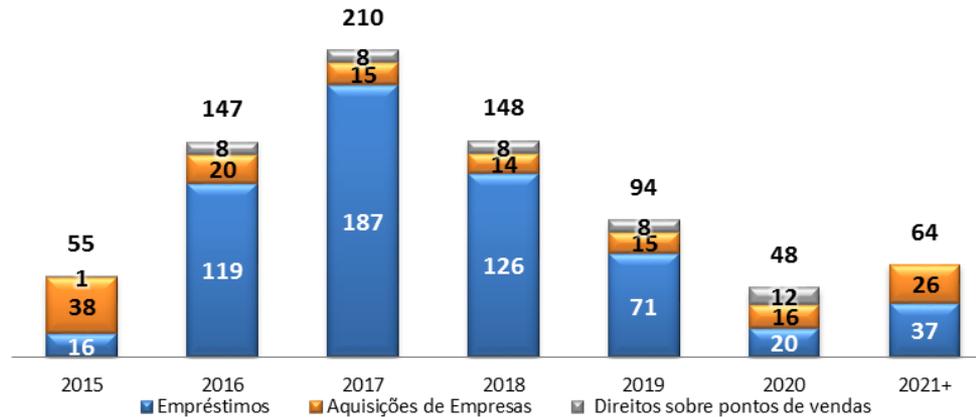
<b>Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)</b>	<b>3T15</b>	<b>3T14</b>	<b>9M15</b>	<b>9M14</b>
<b>Caixa Operacional Pré Juros e Impostos</b>	<b>54,5</b>	<b>40,6</b>	<b>142,1</b>	<b>119,3</b>
(-) Impostos Pagos	(0,6)	(1,7)	(5,1)	(12,8)
(-) Juros Pagos	(18,9)	(8,0)	(46,8)	(23,2)
<b>Caixa Operacional</b>	<b>34,9</b>	<b>30,8</b>	<b>90,2</b>	<b>83,2</b>
(-) Capex	(14,5)	(23,7)	(42,3)	(90,5)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(28,5)	(47,0)	(54,1)	(124,4)
(-) Atividades de Financiamento	1,2	(4,8)	(8,1)	122,3
(+ / -) Efeitos de Variações Cambiais e Outros	20,8	8,4	29,6	2,9
<b>Variação Líquida de Caixa no Período</b>	<b>13,9</b>	<b>(36,3)</b>	<b>15,3</b>	<b>(6,4)</b>

- Variação Líquida de Caixa no Período de R\$ 13,9 milhões no 3T15
- Capex de R\$ 14,5 milhões no 3T15, significativa redução frente ao 3T14 como anunciado
- Pagamento de aquisições passadas de empresas no valor de R\$28,5 milhões no 3T15
- Pagamento líquido de dívida foi de R\$ 27,3 milhões no trimestre e de R\$68,4 milhões no acumulado do ano se considerarmos os pagamentos para aquisições passadas de empresas e de direitos sobre pontos de vendas de aeroportos

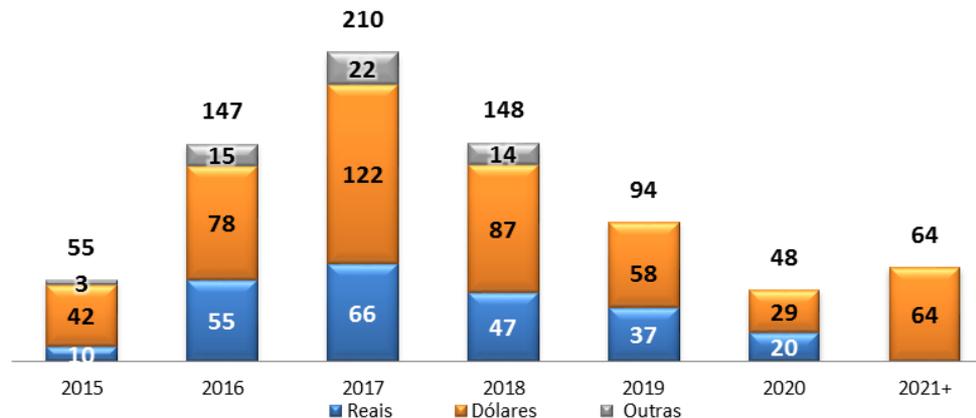


- Dívida Líquida da Companhia totalizou R\$682,8 milhões
- Dívida Líquida / EBITDA Ajustado LTM = 4,2x
- Convertendo o EBITDA LTM a reais pela taxa do fim do trimestre, a mesma taxa que usamos para converter a dívida, o EBITDA LTM é de R\$180,5m e a alavancagem líquida cai para 3,8x
- O custo da dívida em Dólar é significativamente menor do que em Reais. Com isso, a distribuição da nossa despesa financeira é bem diferente da distribuição da dívida

Amortizações por tipo / ano (R\$ MM)



Amortizações por moeda / ano (R\$ MM)



- Renegociação de parte de nossa dívida bancária em reais, movendo a amortização de aproximadamente R\$44,5 milhões em pagamentos que estavam para o 1S16 para até o final do 3T20 em pagamentos trimestrais
- Relembrando que no 3T15: 38,2%<sup>1</sup> da receita e 56,5%<sup>1</sup> do resultado operacional foram gerados em US\$

<sup>1</sup> considera o resultado da Republica Dominicana como US\$



INTERNATIONAL MEAL COMPANY

Atualização da Estratégia

Necessidades e oportunidades comuns (merchandising visual, precificação, engenharia de cardápio)

Por Marca

Por Segmento

Por Geografia

Por Categoria

Por Formato

Mapa estratégico e Prioridades

## Princípios

- Fazer as coisas corretas da forma correta (cultura/comida, valores, governança)
- Testar, Aprender e Escalar (falhar pequeno, falhar rápido)
- Decisões baseadas em fatos, centradas no cliente, pessoas com sentimento de dono

## Execução

- Estrutura organizacional e capacitação
- Plano detalhado, cadência, responsabilidades
- Alinhamento permeando a organização (conhecimento e incentivos)

De...

Para...

## ALTO CRESCIMENTO, EXPANSÃO

## CRESCIMENTO RENTÁVEL E SUSTENTÁVEL

**Tendência do EBITDA, % vendas**  
**Vendas nas mesmas lojas**  
**Dívida Líquida/EBITDA**  
**Resultados**

Estável, Um dígito  
 Zero ou Negativas  
 Alta  
 Abaixo do Prometido

Crescente, Dois dígitos  
 Crescentes  
 Baixa  
 Entregues consistentemente

### FIBRA

**Portfólio** Complexo, disperso  
**Vantagem competitiva** Fortes contratos em aeroportos  
**Cultura** Diretiva, Focada em Custo

Amplo em Aeroportos, Limitado nos demais  
 Excelência operacional  
 Participativa/ Testar, Aprender e Escalar

### ATIVOS

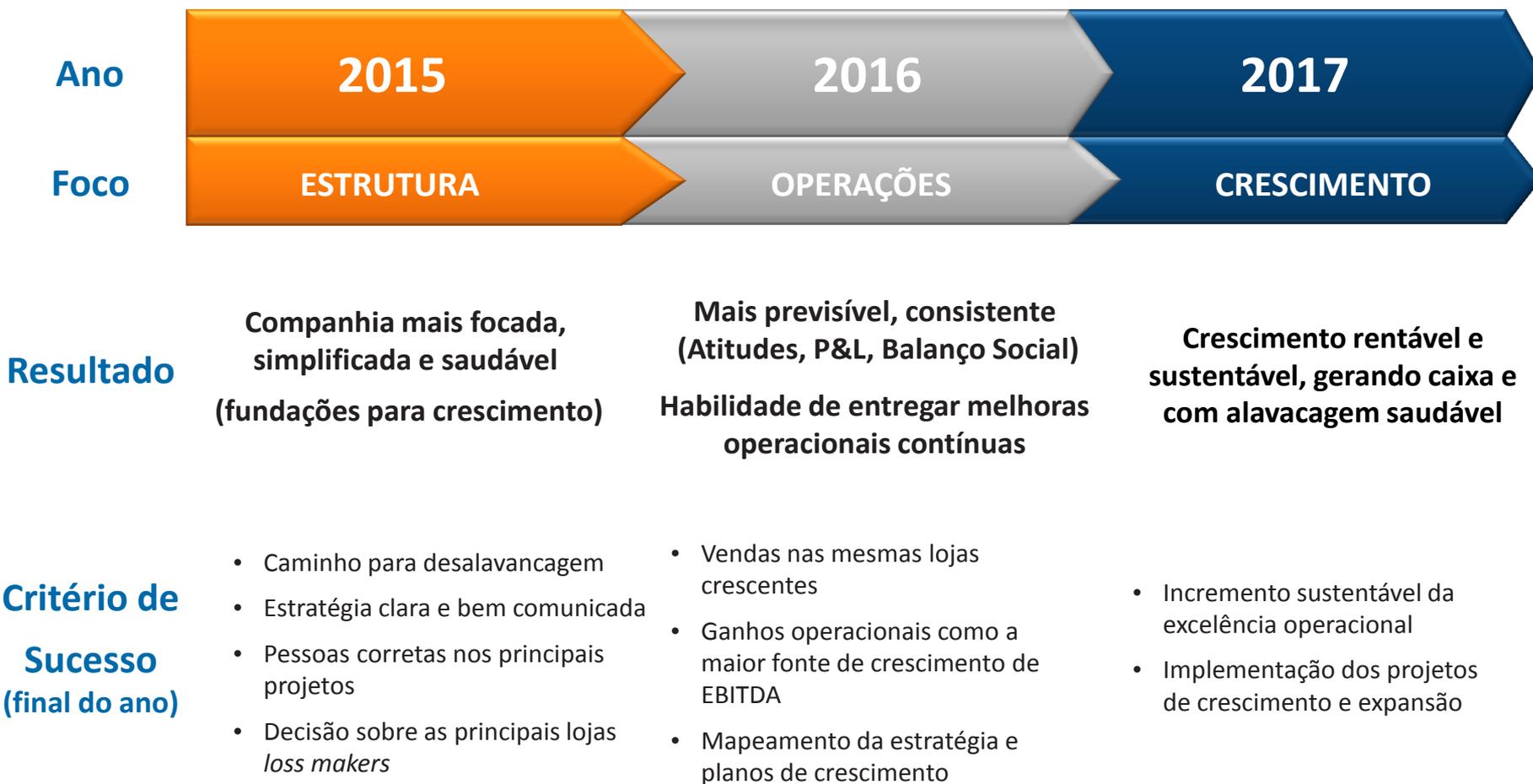
**Marcas** Tradicionais  
**Comida** Alta qualidade  
**Pontos de venda** Muito bons em geral  
**Pessoas** Focadas em Expansão

Excelência e Consistência na execução  
 Cultura Gastronômica (segurança, qualidade, inovação)  
 Marcas e Formatos corretos para cada local  
 Padrões, treinamento, disciplina, funções

### FORMA

**Foco** Muitas iniciativas  
**Estratégia** Oportunista  
**Expansão** Prioridade

Profundidade acima da Quantidade  
 Consistente  
 Foco em sinergias claras



## Fortalezas

- Produtos
- Tradição das marcas
- Pontos e presença (catering + restaurantes)
- Escala (tamanho da operação, especialmente no Brasil)
- Expertise em mercados cativos
- Portfólio de Geografias

## Oportunidades de melhoria

- Grau de endividamento
- Marcas, experiência nas lojas
- Capacidade ociosa (cozinhas + restaurantes)
- Competição intensificada, SSS declinante
  - Modelo de aeroportos em dificuldades
  - Velocidade da abertura de lojas concorrentes
  - Expansão desestruturada

## Inegociáveis

- **Cultura Gastronômica: segurança, qualidade, inovação**
- **Governança e Reputação**

## 1) Desalavancagem: diminuir a dívida e simplificar as operações

- Desinvestimentos e/ou parcerias
- CAPEX seletivo

## 2) Crescimento de EBITDA por eficiência operacional

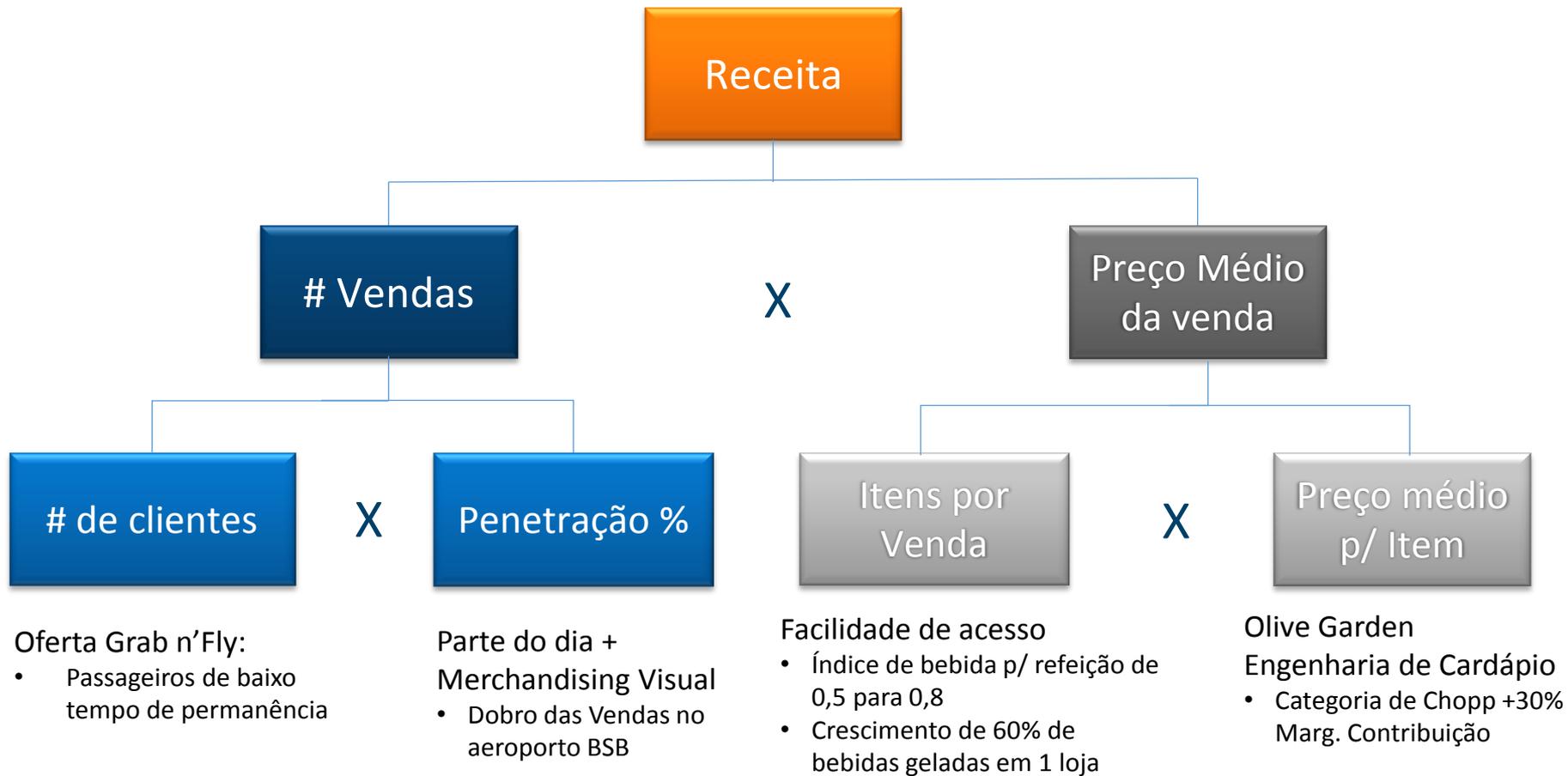
- Administração de receitas e rentabilidade
- Execução dentro das lojas
- Foco
  - Brasil e EUA
  - Top 6 aeroportos / Operadores de Shopping Malls
  - Frango Assado (road), Viena Express (malls), Margaritaville, *Flagships*
  - *Loss makers*

## 3) Identificação de novas fontes de crescimento de receita

- Areas adjacentes, incorporadas a infraestrutura (eg. beb. alcoólicas)
- Funil de crescimento (conceitos novos – eg. Olive Garden)

## 4) Racionalização do portfólio

- Sair de: Wraps, Grano, Go Fresh, Naturally Fast nos Malls do Brasil
- Racionalizar as submarcas do Viena (foco: Express)
- Substituir a marca nos *loss makers* em locações Premium
- Portfólio amplo em aeroportos e limitado em estradas e malls



## Nova estrutura organizacional:

- Desenhada para suportar a estratégia
- Times e recursos dedicados
- Competências das Top 25 posições mapeadas
- 10 novos líderes-chave (zero aumento de #pessoas e custo) – quase completo
- Incentivos da alta gestão alinhados

## Plano de execução mapeado:

- Decisões e Projetos chaves mapeados
- Cadência de revisão pela administração definida
- Objetivos e responsabilidades Claras (painel de acompanhamento)
- Mais de 20 projetos sob um time de PMO dedicado

## Próximos passos:

- Alinhar toda a organização (cultura, conhecimento, incentivos)

## Aumento

Mínimo proposto e comprometimento do controlador

**R\$100 MM**

Máximo proposto (100% adesão)

**R\$575 MM**

Preço de subscrição

**R\$4,00**

## Empresa

**Desalavancagem da operação**

**Investimentos nas operações atuais**

**Crescimento orgânico**

## Acionista

- Estratégia clara, oportunidades mapeadas
- Time renovado e alinhado
- Operação de baixo capital de giro com alta taxa de conversão de EBITDA p/ Caixa

## **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)