

A high-quality photograph of a roasted chicken and potatoes. A whole roasted chicken with golden-brown, slightly charred skin is the central focus, resting in a rustic metal baking tray. It is surrounded by small, round, yellow potatoes and fresh rosemary sprigs. In the background, a whole head of garlic and some loose garlic cloves are visible on a light-colored surface. To the right, a dark brown bowl filled with quinoa and small pieces of meat or vegetables is shown, with a wooden-handled spoon resting in it. The entire scene is set on a weathered, grey wooden table. The text 'RESULTADOS 2017' is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters at the bottom left.

RESULTADOS 2017

DESTAQUES FINANCEIROS - 2017

Vendas nas Mesmas Lojas¹



Total: -2,1%

Brasil: +0,4% EUA: -7,7% Caribe: -2,4%

Receita Líquida¹



R\$ 1,54 B
-0,4%

EBITDA¹



R\$ 126 M
+25%

Margem EBITDA



8,2%
+1,6 p.p.

Lucro Líquido



R\$ 4 M
(vs. prejuízo de R\$80M em 2016)

Fluxo de Caixa²



+R\$ 58 M
48% (sobre EBITDA ajustado)

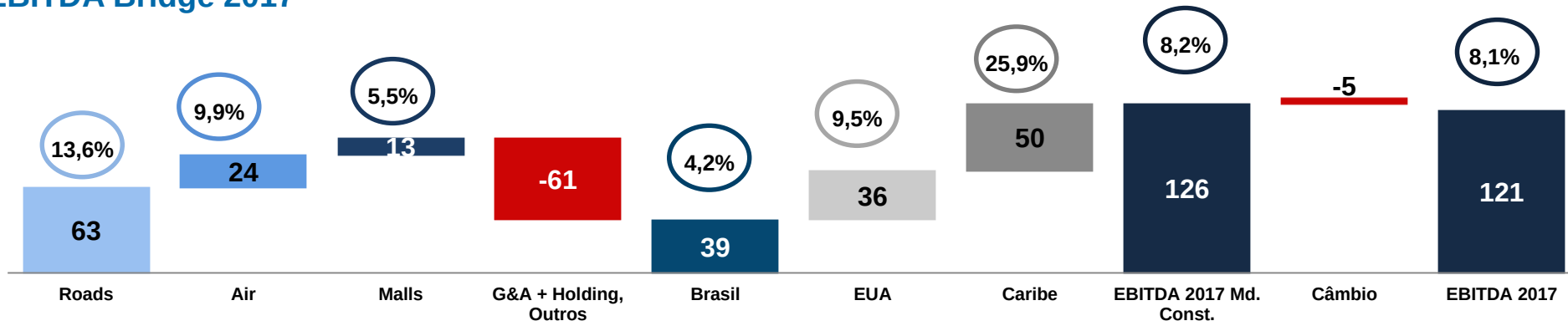
¹ Moeda constante

² Fluxo de Caixa Operacional após Investimentos em Manutenção

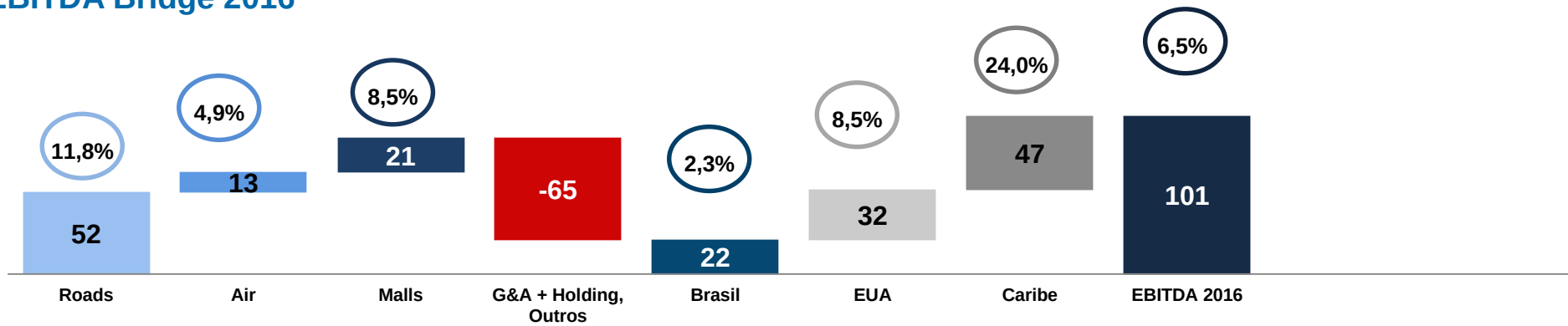
EBITDA BRIDGE 2017 v.s 2016: +25% YoY | CRESCIMENTO EM TODAS AS REGIÕES



EBITDA Bridge 2017



EBITDA Bridge 2016





	2017	2018
Melhora da Margem Baseada na redução de custos	- Reestruturação das despesas gerais e administrativas - Orçamento base zero - Reestruturação corporativa	- Melhorar o orçamento base zero - Adicionar: i) ajustes da reforma trabalhista ii) cozinhas inteligentes iii) automação de processos manuais (RPA)
Alavancagem Operacional Aumento da margem com crescimento das vendas	- O conceito: parte dos custos tem um componente fixo - Foco em 2017 – Frango Assado (+4,5% SSS): - Avaliação da equipe - Inovação de produtos - Iniciativas de marketing + Campanhas de curta duração - Melhorias na infraestrutura - Pesquisa e “focus groups”	- Brasil: foco no Viena: i) avaliação equipe + treinamento; ii) cozinhas inteligentes; iii) pesquisa e “focus groups” - EUA: i) estrutura das lojas; ii) vendas para grupos; iii) marketing
Expansão Baixo risco com impacto relevante	- Brasil: - Olive Garden: 2 Unidades – Center Norte e Morumbi - EUA - Margaritaville/Landshark: 1 Unidade - Cleveland	- Brasil: Olive Garden 3-4 restaurantes (1 em construção; 2 contratos assinados) - US: Margaritaville/Landshark 2-3 restaurantes (Daytona aberto, 1-2 em negociação)
Equipe e Processos Ferramentas de Gestão Robustas	- Completa e alinhada (iniciativas de longo prazo) - Organizada por marca vs. canal - PMO como ferramenta central de gestão - Monitoramento de KPI em tempo real - Orçamento base zero	Projeto de desdobramento de metas: melhoria na remuneração variável para todos os níveis da Companhia

MELHORA DA MARGEM COM BASE NA REDUÇÃO DOS CUSTOS

- ◆ **Orçamento Base Zero:** Esforço contínuo para racionalizar a estrutura de custos no geral
- ◆ **Reforma Trabalhista:** Projeto piloto em quatro lojas Frango Assado e cinco restaurantes Viena Express
- ◆ **RPA:** automação de processos manuais (*robotic processes automation*)

◆ Mais Eficiência nas Lojas: Cozinhas Inteligentes

Atualmente

- Restaurantes possuem:
 - Cozinhas centrais (IMC)
 - Fornecedores
- Produto Final:
 - Produtos geralmente preparados no restaurante
 - No Viena Express: 20-25% dos funcionários focados na pré-preparação
- Desperdício mais alto (custo dos alimentos)
- Maiores custos com serviços públicos
- Baixa padronização – nos restaurantes



Cozinhas Inteligentes

- Restaurantes abastecidos por:
 - Cozinhas centrais (IMC)
 - Fornecedores
- Menor dependência com trabalho manual:
 - Menos desperdício → Redução do custo com alimentos
 - Menos funcionários de cozinha (pré-preparação) → Menor custo com pessoal direto
 - Menores custos com serviços públicos
 - Maior consistência na execução
 - Foco do gerente no serviço (frente da loja vs. “cozinha”)



Produtos pré-preparados

Mais Eficiência nos Custos com Pessoal, Alimentos e Utilidades,
com Maior Consistência

ESFORÇOS DE MELHORIAS DE VENDAS

Aumento nas Vendas nas Mesmas Lojas → Melhora das margens (Alavancagem Operacional)

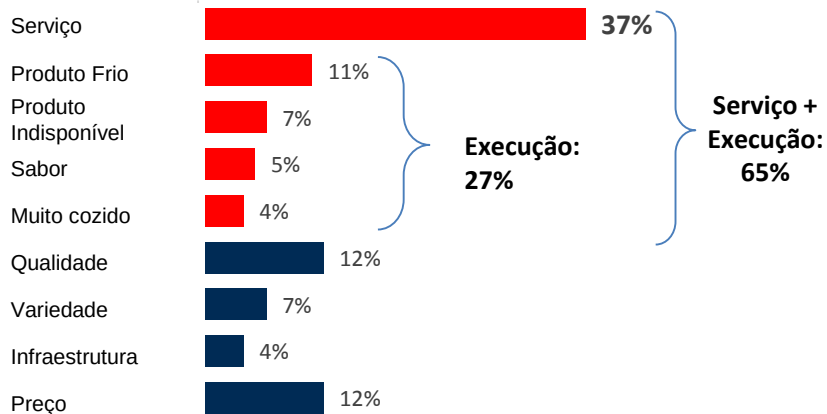
- ◆ **Brasil - Aeroportos:** Investimentos em infraestrutura e execução para enfrentar concorrência acirrada
- ◆ **Brasil - Rodovias:** Continuação de ofertas de produtos de edição limitada + investimentos em infraestrutura

◆ **Brasil – Shopping Centers:**

Diagnóstico: Problemas com Execução | i) avaliação equipe + treinamento; ii) cozinhas inteligentes; iii) pesquisa e “focus groups”

VIENA

Pesquisa de Satisfação do Cliente - Reclamações



Desempenho dos Restaurantes em Shoppings 2017

Vendas nas Mesmas Lojas¹

Quartil Superior	Quartil Inferior
+1,5%	-15,5%

Margem de Contribuição¹

Quartil Superior	Quartil Inferior
+25%	-11%

Restaurantes com melhor performance → Gerentes Experientes

ESFORÇOS DE MELHORIAS DE VENDAS

Melhora de Qualidade (produto & consistência da execução) e Serviço para melhoria de Vendas em Mesmas Lojas

♦ **Brasil – Shopping Centers:**

Iniciativas com foco em Serviço e Execução

Serviço



✓ **Foco na EQUIPE**

- ✓ Avaliação
- ✓ Treinamento
- ✓ Remuneração

Cozinha Inteligente



Otimização das
Cozinhas Centrais



Acordos com
Fornecedores



Produtos Pré-
Preparados



Novos Equipamentos
Fornos Combinados

- ✓ Mais Qualidade (Produtos)
- ✓ Maior Consistência na execução
- ✓ Maior Produtividade

Maior Qualidade (consistência) de Produtos + Serviços Melhores = Aumento nas Vendas

Aumento nas Vendas nas Mesmas Lojas → Melhora das margens (Alavancagem Operacional)

◆ EUA:

- ◆ Principais problemas:
 - i) infraestrutura das lojas;
 - ii) vendas para grupos; e
 - iii) marketing
 - ◆ R\$ 10 M para reformar as lojas
 - ◆ Marketing:
 - ◆ Consultores Chief Outsiders
 - ◆ Plano de marketing por loja
 - ◆ Parceria com aplicativos de reserva
 - ◆ Reforçar o vínculo da marca com o Estilo de Vida do Caribe
 - ◆ Novos produtos e ofertas de produtos de edição limitada
 - ◆ Engenharia de Cardápio (com o apoio da equipe de *pricing* do Brasil)
-

◆ Caribe:

- ◆ Sustentar o nível de vendas e eficiência durante a introdução de novos produtos
- ◆ Novos contratos de catering na Colômbia

EXPANSÃO: BAIXO RISCO COM FORTE IMPACTO



◆ Brasil – Olive Garden

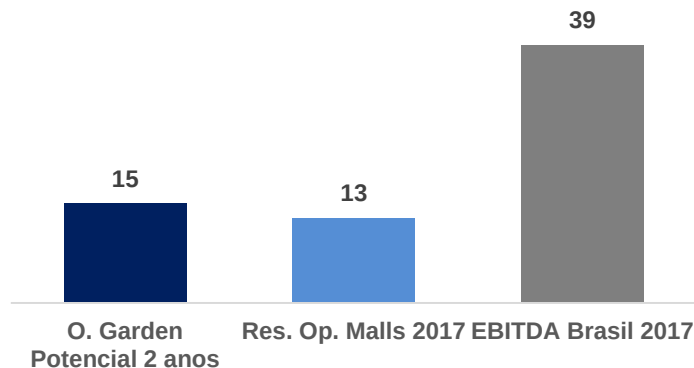
- ◆ Investimentos de R\$ 4 M → **payback de três anos = altos retornos**



- ◆ Vendas mensais: R\$1M (Média do Center Norte em 2017 + resultados iniciais do Morumbi)
- ◆ Margem de contribuição: ~13%
- ◆ 4-5 restaurantes/ano
- ◆ Potencial para 40-50 restaurantes



- ◆ ~10 restaurantes até 2019¹
- ◆ Vendas anualizadas: ~R\$ 120 M
- ◆ Resultado Operacional Anualizado: ~R\$ 15 M



Em dois anos, os resultados do Olive Garden podem ser equivalentes aos das Operações de Shopping em 2017

¹ Inclui: Restaurantes recém abertos no Center Norte e Morumbi e restaurante que abrirá em breve: Dom Pedro

EXPANSÃO: BAIXO RISCO COM FORTE IMPACTO



◆ EUA – Margaritaville / LandShark

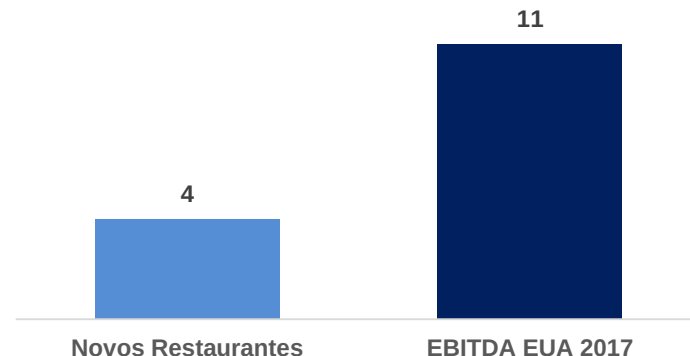
- ◆ Investimentos entre US\$500mil – US\$ 1,5M¹ → payback de três anos = altos retornos



- ◆ Margem de contribuição: US\$400-700 mil
- ◆ 2 restaurantes/ano
- ◆ Potencial para 20-30 restaurantes



- ◆ 6 novos restaurantes até 2019²
- ◆ Resultado Operacional Anualizado: ~US\$ 4 M



Em dois anos, os novos restaurantes podem representar ~40% dos Resultados dos EUA

Projeto de definição de metas: Metodologia de Planejamento Estratégico

Remuneração Variável

Atualmente

- Alta administração (anual)
 - Resultados (Segmento / Companhia)
 - Conclusão dos projetos
- Gerentes de loja (trimestral)
 - 4 métricas avaliadas
 - Vendas
 - Margem de contribuição
 - MAIS (avaliação de operações)
 - Satisfação do cliente



A partir do 3T18

- Funcionários da loja (além dos gerentes)
 - Metas específicas para cada um
- Cronograma de pagamento:
 - Mensal: Operação
 - Trimestral: Gerentes de operação
 - Semestral: Back office (nível médio)
 - Anual: Alta administração

Remuneração variável → alinhamento de interesses para impulsionar o desempenho

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE LOJAS

- ◆ Fechamento líquido de 22 lojas vs. 2016, sendo 19 no Brasil (-7 em Aeroportos, -2 em Rodovias e -10 em Shopping Centers) e 3 no Caribe
- ◆ Processo analítico rigoroso para a abertura de novas lojas com o intuito de garantir o crescimento sustentável

NÚMERO DE LOJAS (final do período)	4T17	4T16	Vs. 4T16	
			Var. (%)	Var. (#)
Brasil	174	193	-9,8%	-19
<i>Aeroportos</i>	<i>52</i>	<i>59</i>	<i>-11,9%</i>	<i>-7</i>
<i>Rodovias</i>	<i>25</i>	<i>27</i>	<i>-7,4%</i>	<i>-2</i>
<i>Shopping Malls</i>	<i>97</i>	<i>107</i>	<i>-9,3%</i>	<i>-10</i>
Estados Unidos	20	20	0,0%	0
Caribe	45	48	-6,3%	-3
Total Número de Lojas	239	261	-8,4%	-22

VENDAS NAS MESMAS LOJAS - 2017

Brasil



+0,4%

Road: +4,5%

Air: -1,2%

Malls: -6,2%

EUA



-7,7%

(Moeda Constante)

-14,0%

(BRL)

Caribe



-2.4%

(Moeda Constante)

-8,9%

(BRL)

Total



-2.1%

(Moeda Constante)

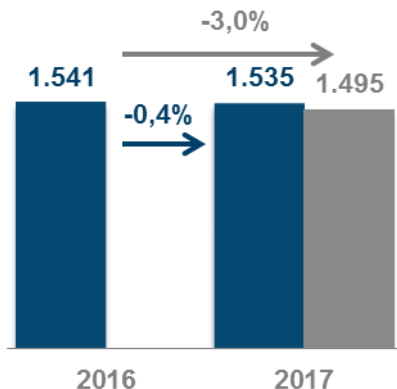
-4,6%

(BRL)

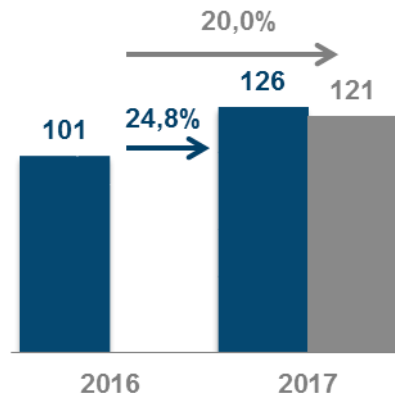
RESULTADO CONSOLIDADO: +25% vs. 2016

Receita Líquida

Vendas nas mesmas lojas



EBITDA



2016
6,5%
Margem EBITDA

Fluxo de Caixa Op.¹
R\$ 84 M
83%
Caixa Op. - Capex/
EBITDA Aj.

2017
8,2%
Margem EBITDA

2017
8,1%
Margem EBITDA

Fluxo de Caixa Op.¹
R\$ 58 M
48%
Caixa Op. - Capex/
EBITDA Aj.

■ Moeda constante
■ Reais

Vendas nas Mesmas Lojas: -2,1% vs. 2016 em moeda constante no 2T

- ◆ Brasil: +0,4% → Rodovias (+4,5%), Aeroportos (-1,2%) e Shoppings (-6,2%)
- ◆ EUA: -7,7% em moeda constante
- ◆ Caribe: -2,4% em moeda constante

Receita Líquida em 2017

- ◆ -0,4% em moeda constante → novas lojas nos EUA e SSS positivo no Brasil compensaram parcialmente a redução líquida de 22 lojas em relação a 2016 e queda no SSS consolidado

EBITDA Ajustado: +R\$ 25 M (ou +25%) em moeda constante em 2017 | +1,6 p.p. nas margens

- ◆ Brasil: +R\$ 18 M → Rodovias (+R\$ 11,4 M), Aeroportos (+R\$ 11,4 M), Shopping Centers (-R\$ 8,6 M), G&A + Holding (+R\$ 4,9 M), "Outros" (-R\$ 1,4 M)
- ◆ EUA: +R\$ 4,3 M
- ◆ Caribe: +R\$ 3,0 M

Caixa Operacional após Investimentos em Manutenção/EBITDA Ajustado: 48% ou R\$ 58 M em 2017

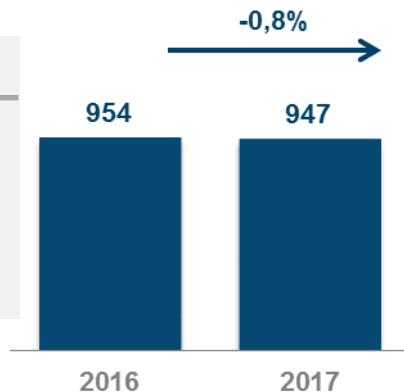
Receita Líquida

Vendas em mesmas lojas

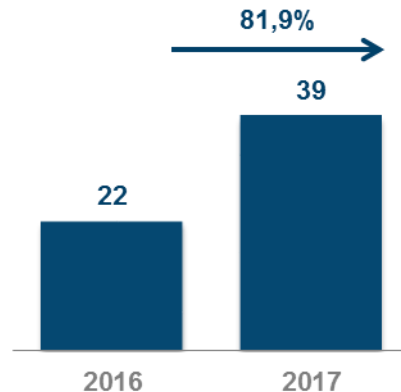


+0,4%

Road: +4,5%
Air: -1,2%
Malls: -6,2%



Res. Operacional



2016

2,3%

Margem Operacional

R\$ 17 M

80%

Res. Op. -
Inv. em Manutenção /
Res. Operacional

2017

4,2%

Margem Operacional

R\$ 25 M

63%

Res. Op. -
Inv. em Manutenção /
Res. Operacional

Vendas nas Mesmas Lojas (2017):

- ◆ Brasil: +0,4% → Rodovias (+4,5%), Aeroportos (-1,2%) e Shopping Centers (-6,2%)

Receita Líquida (2017):

- ◆ -0,8% → SSS positivo e maiores vendas por loja média das novas lojas compensando a redução líquida de 19 lojas em relação a 2016

Lucro Operacional (2017): R\$ 39 M (+82% vs. 2016) | Margem de 4,2% (+1,9 p.p.)

- ◆ Brasil: +R\$ 18 M vs. 2016 → Lucro Operacional: +R\$ 19,1 M & Outros: -R\$ 1,4 M
 - ◆ Rodovias: +R\$ 11,4 M: Aumento do SSS + queda nas despesas de pessoal (OBZ), com alimentos e aluguéis
 - ◆ Aeroportos: +R\$ 11,4 M: redução nas despesas com alimentos, serviços públicos e de vendas
 - ◆ Shopping Centers: -R\$ 8,6 M: queda no SSS pressionou as margens (alavancagem operacional)
 - ◆ G&A + Holding: +R\$ 4,9 M: Reestruturação das despesas gerais e administrativas (OBZ)

Resultado Operacional – Investimentos em Manutenção / Lucro Operacional: 63% em 2017

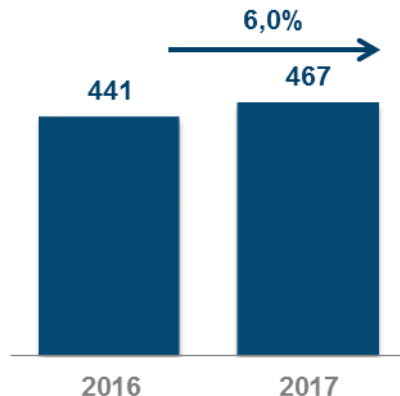
BRASIL – RODOVIAS: +22% vs. 2016

Vendas em mesmas Lojas

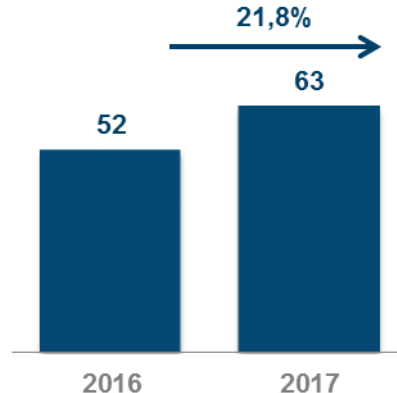


+4,5%

Receita Líquida



Res. Operacional



2016

11,8%

Margem Operacional

R\$ 50 M

95%

Res. Op.-
Inv. em Manutenção /
Res. Op.

2017

13,6%

Margem EBITDA

R\$ 55 M

86%

Res. Op.-
Inv. em Manutenção /
Res. Op.

Vendas nas Mesmas Lojas (2017):

- ◆ +4,5%

Receita Líquida (2017):

- ◆ +6,0% → vendas nas mesmas lojas positivas

Lucro Operacional (2017): R\$ 63 M (+22%) | Margem de 13,6% (+1,8 p.p.)

- ◆ Redução no custo de pessoal: +1,3 p.p. – OBZ, redução do número de funcionários + alavancagem operacional
- ◆ Redução no aluguel: +0,60 p.p. – alavancagem operacional + esforços de renegociação de contrato
- ◆ Redução no custo com alimentos: +0,6 p.p.: mais eficiência + alavancagem operacional
- ◆ Aumento no custo com alimentos: -1,1 p.p. – política de descontos altos para estimular demanda em postos de gasolina e restaurantes → maior escala

Resultado operacional – Investimentos em manutenção / Res. Operacional: 86% em 2017 vs. 95% em 2016

BRASIL – AEROPORTOS: +89% vs. 2016

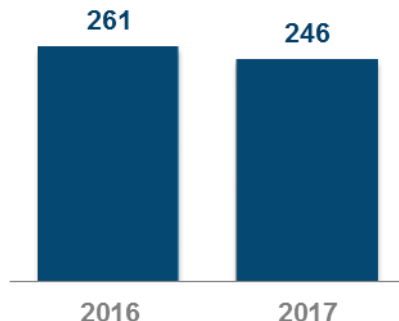
Vendas em mesmas lojas



-1,2%

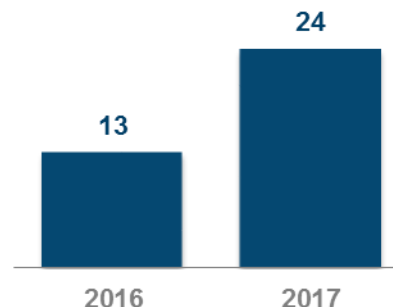
Receita Líquida

-5,8%



Res. Operacional

89,3%



2016

4,9%

Margem Operacional

R\$ 11 M

88%

Margem Op.-
Inv. em Manutenção /
Res. Operacional

2017

9,9%

Margem Operacional

R\$ 22 M

92%

Res. Op.-
Inv. em Manutenção /
Res. Operacional

Vendas nas Mesmas Lojas (2017):

- ◆ -1,2%

Receita Líquida (2017):

- ◆ -5,8% → queda nas vendas nas mesmas lojas (alavancadas pelos restaurantes – catering = positiva) combinadas com Novos Conceitos - Quiosques (menor volume / unidade)

Lucro Operacional (2017): R\$ 24 M (+89%) | Margem de 9,9% (+5,0 p.p.)

- ◆ Redução no custo com alimentos: +0,6 p.p. – maior eficiência + desempenho positivo do catering
- ◆ Redução das despesas de vendas e operacionais: +1,2 p.p. – segunda série de ajustes com foco em despesas indiretas (OBZ)
- ◆ Redução em “Outros” (serviços públicos): +1,3 p.p.
- ◆ Redução nas despesas com aluguéis: +2,6 p.p.– diluição das despesas devido ao desempenho positivo do catering

Resultado operacional – Investimentos em manutenção / Res. Operacional: 92% em 2017 vs. 88% em 2016

BRASIL – SHOPPING CENTERS: -40% vs. 2016

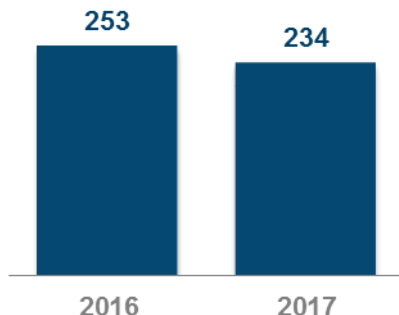
Vendas em mesmas lojas



-6,2%

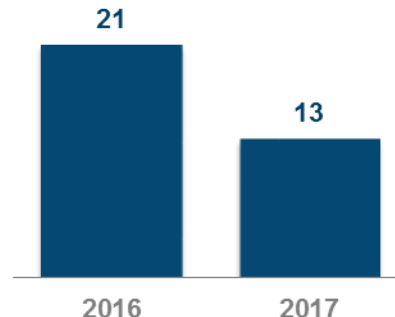
Receita Líquida

-7,3%



Res. Operacional

-40,3%



2016

8,5%

Margem Operacional

R\$ 20 M

93%

Res. Op.-
Inv. em Manutenção /
Res. Operacional

2017

5,5%

Margem Operacional

R\$ 9 M

68%

Res. Op.-
Inv. em Manutenção /
Res. Operacional

Vendas nas Mesmas Lojas (2017):

- ◆ -6,2%

Receita Líquida (2017):

- ◆ -7.3% → vendas nas mesmas lojas e fechamento de lojas

Lucro Operacional (2017): R\$ 13 M (-40%) | Margem de 5,5% (-3,0 p.p.)

- ◆ Aumento nos custos de pessoal, serviços públicos (outros) & Desp. Vendas e Op.: -2,0 p.p., menor escada devido à queda da receita compensou os esforços de OBZ
- ◆ Aumento nas despesas de pré-abertura de lojas: -1,1 p.p. → novos restaurantes Olive Garden
- ◆ Aumento no aluguel: -0,1 p.p., menor escala
- ◆ Redução no custo com alimentos: +0,3 p.p., maior eficiência

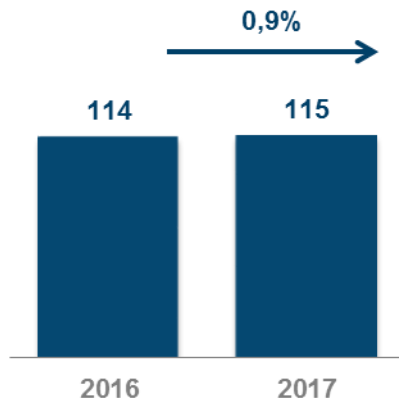
Resultado Operacional – Investimentos em Manutenção / Res. Operacional: 68% em 2017 vs. 93% em 2016

Vendas em mesmas lojas

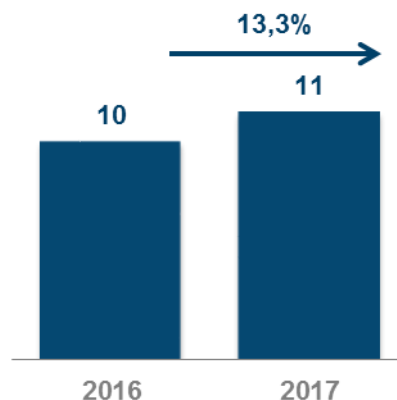


-7,7%

Receita Líquida



Res. Operacional



2016
8,5%
 Margem Operacional
US\$ 9 M
91%
 Res. Op. -
 Inv. em Manutenção /
 Res. Operacional

2017
9,5%
 Margem Operacional
US\$ 10 M
95%
 Res. Op. -
 Inv. em Manutenção /
 Res. Operacional

Vendas nas Mesmas Lojas (2017):

- ◆ -7,7%

Receita Líquida (2017):

- ◆ +0,9% → lojas novas compensaram a queda nas vendas nas mesmas lojas

Lucro Operacional (2017): US\$ 11 M (+13%) | Margem de 9,5% (+1,0 p.p.)

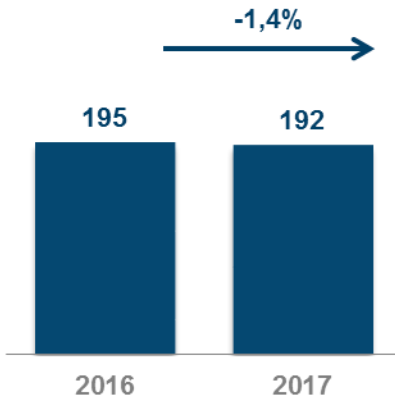
- ◆ Redução no custo de pessoal & Desp. Vendas e Op.: +0,7 p.p., maior escala devido ao aumento na receita + OBZ
- ◆ Queda no G&A: +0,1 p.p. – OBZ
- ◆ Queda na Pré-Abertura de Lojas: +0,6 p.p.
- ◆ Aumento no aluguel: -0,9 p.p.
- ◆ Queda na Equivalência Patrimonial: -0,1 p.p.

Resultado Operacional – Investimentos em manutenção / Res. Operacional: 95% em 2017 vs. 91% em 2016

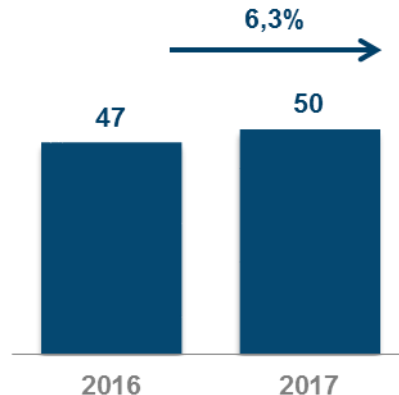
Vendas em mesmas lojas

↓ -2,4%

Receita Líquida



Res. Operacional



2016
24,0%
Margem Operacional
R\$ 43 M
91%
Res. Op. - Inv. em manutenção / Res. Operacional

2017
25,9%
Margem Operacional
R\$ 47 M
94%
Res. Op. - Inv. em manutenção / Res. Operacional

Vendas nas Mesmas Lojas (2017):

- ◆ -2,4%

Receita Líquida (2017):

- ◆ -1,4% → vendas nas mesmas lojas negativas

Lucro Operacional (2017): R\$ 50 M (+6%) | Margem de 26% (+1,9 p.p.)

- ◆ Redução no custo com alimentos: +1,3 p.p. – maior eficiência
- ◆ Redução nas despesas com a pré-abertura de lojas: +0,7 p.p.
- ◆ Redução nas despesas gerais e administrativas: +0,6 p.p.
- ◆ Redução no custo de pessoal: +0,1 p.p., menor escala devido a receitas menores
- ◆ Aumento em Desp. Vendas e Op.: -0,4 p.p. – despesas de marketing mais altas
- ◆ Aumento nos alugueis: -0,3 p.p.

Resultado operacional – Investimento em Manutenção / Res. Operacional: 94% em 2017 vs. 91% em 2016

DESTAQUES DO FLUXO DE CAIXA

- ◆ Resultados melhores aliados à maior necessidade de capital de giro e investimentos de manutenção → 48% Caixa Operacional/EBITDA de 83% em 2016

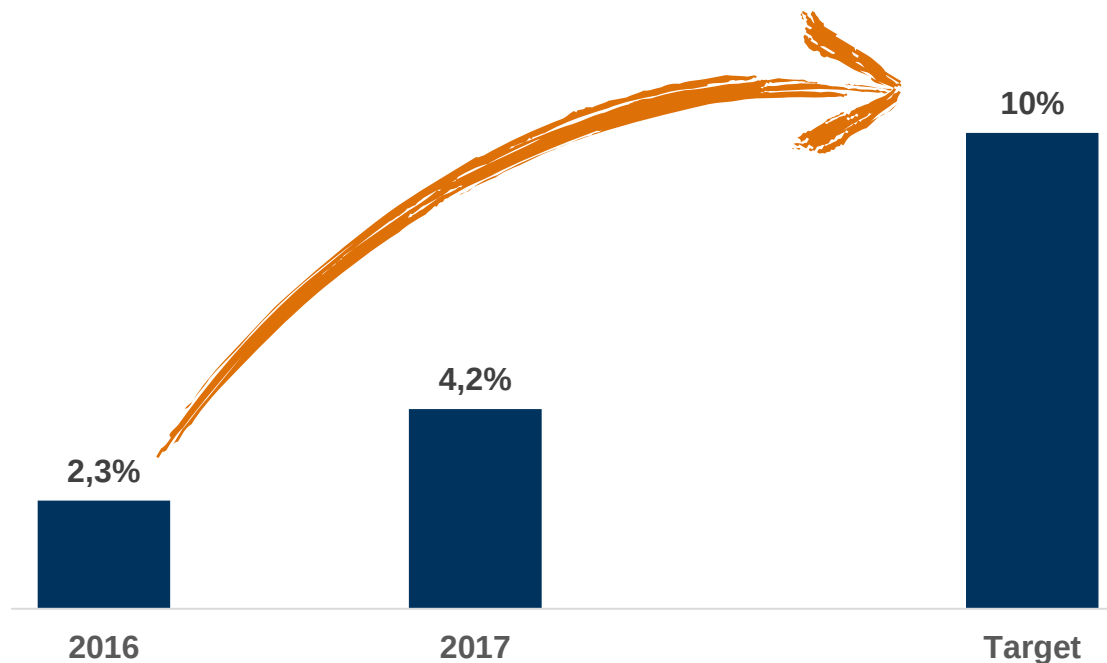
Reconciliação do EBITDA ao FCO (em milhões de R\$)	4T17	4T16	Var. (%)	2017	2016	Var. (%)
EBITDA Ajustado	11,9	17,7	-32,4%	120,8	100,6	20,0%
Itens Especiais	(7,0)	(48,6)	n.a.	(10,2)	(54,2)	n.a.
(+/-) Outros Impactos Não Caixa na DRE	(0,2)	28,6		8,2	51,8	
(+/-) Capital de Giro	10,5	28,7		(24,3)	12,1	
Caixa Operacional Impostos e Capex Manutenção	15,3	26,4	-42,1%	94,4	110,3	-14,4%
(-) Impostos Pagos	(2,4)	(6,3)		(12,7)	(10,2)	
(-) Capex Manutenção	(7,2)	(3,3)		(23,4)	(16,3)	
Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	5,7	16,8	-65,9%	58,2	83,8	-30,6%
Caixa Líquido Operacional/EBITDA Ajustado	48,0%	95,1%	-47,1 p.p.	48,2%	83,3%	-35,1 p.p.

DESTAQUES DO FLUXO DE CAIXA

Sumário do Fluxo de Caixa (em milhões de R\$)	4T17	4T16	2017	2016
Caixa Operacional Pré Juros e Capex	12,9	20,1	81,7	100,1
(-) Juros Pagos	(9,0)	(5,4)	(11,9)	(24,6)
(-) Capex	(27,3)	(23,1)	(65,8)	(100,2)
(-) Adições de imobilizado	(21,8)	(21,5)	(56,1)	(61,0)
(-) Adições a ativos intangíveis	(5,5)	(1,6)	(9,7)	(39,2)
(-) Pagamento de Aquisições Passadas	(2,6)	(0,1)	2,1	(69,1)
(+ / -) Atividades de Financiamento	76,6	(25,4)	(10,7)	(142,0)
(+ / -) Recebimento de Venda de Ativos e Outros	2,9	1,6	(1,9)	136,4
Variação Líquida de Caixa no Período	53,6	(32,3)	(6,5)	(99,3)

- ◆ Atividades de financiamento: R\$ 11 M incluindo: ~R\$ 101 M de rolagem da dívida, R\$ 40 M em novas dívidas e R\$ 48 M de redução de capital/distribuição aos acionistas

Margem EBITDA no Brasil¹



Primeiras conquistas são animadoras, mas ainda estamos longe do potencial

¹ Incluindo despesas corporativas (Holding)

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
www.internationalmealcompany.com/ir



ANEXO

(em milhões de R\$)	4T17	2017
Brasil	0,5%	0,4%
BR - Air	8,8%	-1,2%
BR - Roads	2,1%	4,5%
BR - Roads - Restaurantes	4,8%	2,4%
BR - Roads - Postos	-1,1%	7,1%
BR- Malls	-10,9%	-6,2%
Estados Unidos	-9,3%	-14,0%
Caribe	-4,5%	-8,9%
Total Vendas nas Mesmas Lojas	-2,2%	-4,6%

Em moedas constantes (em milhões de R\$)	4T17	2017
Brasil	0,5%	0,4%
Estados Unidos	-8,1%	-7,7%
Caribe	-3,4%	-2,4%
Total Vendas nas Mesmas Lojas	-1,8%	-2,1%

(em milhões de R\$)	4T17	4T16	% AH	4T17 ³	% AH ³	2017	2016	% AH	2017 ³	% AH ³
Receita Líquida	366,9	363,2	1,0%	368,3	1,4%	1.494,5	1.540,6	-3,0%	1.535,1	-0,4%
Custo de Vendas e Serviços	(252,8)	(257,0)	-1,6%	(253,7)	-1,3%	(1.028,9)	(1.068,2)	-3,7%	(1.053,2)	-1,4%
Mão de Obra Direta	(93,0)	(96,2)	-3,3%	(93,4)	-2,8%	(388,5)	(406,1)	-4,3%	(400,1)	-1,5%
Refeição	(83,6)	(82,6)	1,2%	(83,9)	1,5%	(338,8)	(359,8)	-5,8%	(347,7)	-3,3%
Combustível e Acessórios de Veículos	(45,0)	(43,4)	3,7%	(45,0)	3,7%	(171,1)	(156,7)	9,2%	(171,1)	9,2%
Depreciação e Amortização	(11,8)	(14,4)	-18,3%	(11,9)	-17,9%	(51,0)	(57,7)	-11,5%	(53,0)	-8,0%
Outros	(19,4)	(20,3)	-4,5%	(19,5)	-4,2%	(79,5)	(88,0)	-9,6%	(81,3)	-7,5%
Lucro Bruto	114,1	106,2	7,4%	114,7	7,9%	465,6	472,4	-1,4%	481,9	2,0%
Despesas Operacionais	(121,2)	(112,1)	8,1%	(122,0)	8,8%	(426,5)	(467,2)	-8,7%	(440,9)	-5,6%
Vendas e Operacionais	(39,5)	(41,7)	-5,4%	(39,8)	-4,7%	(167,4)	(177,2)	-5,5%	(175,1)	-1,2%
Aluguéis de Lojas	(34,1)	(35,0)	-2,5%	(34,2)	-2,1%	(147,0)	(160,2)	-8,3%	(151,5)	-5,4%
Pré-Aberturas de Lojas	(2,6)	(2,3)	12,0%	(2,8)	21,1%	(5,0)	(7,3)	-32,1%	(5,0)	-31,5%
Depreciação e Amortização	(6,8)	(8,6)	-21,3%	(6,8)	-21,0%	(30,7)	(37,8)	-19,3%	(31,6)	-17,4%
Equivalência Patrimonial	1,3	1,2	3,0%	1,3	4,2%	6,9	8,1	-14,0%	7,6	-5,2%
Outras receitas (despesas)	(12,3)	2,1	-700,3%	(12,3)	-699,7%	5,5	4,5	20,6%	5,7	26,0%
Gerais e Administrativas	(23,1)	(22,3)	3,4%	(23,2)	3,9%	(77,3)	(79,5)	-2,7%	(79,4)	-0,1%
Corporativas (Holding) ²	(3,7)	(5,0)	-26,3%	(3,7)	-26,1%	(11,6)	(17,9)	-35,1%	(11,7)	-34,6%
(+) D&A e Baixa de Ativos	19,1	23,6	-19,0%	19,2	-18,6%	81,7	95,5	-14,4%	84,6	-11,4%
(+) Itens Especiais - Outros	7,0	48,6	-	7,0	-	10,2	54,2	-81,1%	10,2	-81,2%
EBITDA Ajustado¹	11,9	17,7	-32,4%	11,8	-33,1%	120,8	100,6	20,0%	125,6	24,8%

¹Antes de itens especiais; ²Não alocado nos segmentos e países; ³Em moeda constante comparado ao mesmo período do ano anterior

(em milhões de R\$)	4T17	% AV	4T16	% AV	% AH	2017	% AV	2016	% AV	% AH
Receita Líquida	253,9	100,0%	241,9	100,0%	5,0%	947,2	100,0%	954,4	100,0%	-0,8%
Restaurantes e Outros	198,7	78,3%	189,1	78,2%	5,1%	737,2	77,8%	760,1	79,6%	-3,0%
Postos de Combustível	55,1	21,7%	52,7	21,8%	4,5%	210,0	22,2%	194,3	20,4%	8,1%
Custo de Vendas e Serviços	(185,5)	-73,1%	(182,6)	-75,5%	1,6%	(718,2)	-75,8%	(727,2)	-76,2%	-1,2%
Mão de Obra Direta	(61,0)	-24,0%	(61,2)	-25,3%	-0,4%	(243,5)	-25,7%	(247,8)	-26,0%	-1,7%
Refeição	(57,5)	-22,7%	(55,1)	-22,8%	4,4%	(217,2)	-22,9%	(227,4)	-23,8%	-4,5%
Combustível e Acessórios de Veículos	(45,0)	-17,7%	(43,4)	-18,0%	3,7%	(171,1)	-18,1%	(156,7)	-16,4%	9,2%
Depreciação e Amortização	(7,7)	-3,0%	(8,2)	-3,4%	-6,6%	(31,8)	-3,4%	(34,3)	-3,6%	-7,4%
Outros	(14,3)	-5,6%	(14,7)	-6,1%	-2,6%	(54,8)	-5,8%	(61,1)	-6,4%	-10,3%
Lucro Bruto	68,4	26,9%	59,3	24,5%	15,4%	228,9	24,2%	227,2	23,8%	0,8%
Despesas Operacionais¹	(78,6)	-31,0%	(64,6)	-26,7%	21,7%	(240,9)	-25,4%	(264,4)	-27,7%	-8,9%
Vendas e Operacionais	(16,7)	-6,6%	(18,2)	-7,5%	-8,5%	(68,7)	-7,3%	(71,8)	-7,5%	-4,2%
Aluguéis de Lojas	(22,0)	-8,7%	(22,1)	-9,1%	-0,6%	(87,0)	-9,2%	(100,1)	-10,5%	-13,1%
Pré-Aberturas de Lojas	(2,8)	-1,1%	(2,0)	-0,8%	41,7%	(4,4)	-0,5%	(3,3)	-0,3%	35,7%
Depreciação e Amortização	(4,6)	-1,8%	(5,6)	-2,3%	-19,3%	(19,7)	-2,1%	(24,6)	-2,6%	-20,0%
Outras receitas (despesas) ²	(13,7)	-5,4%	1,7	0,7%	-913,7%	1,8	0,2%	3,2	0,3%	-42,8%
Gerais e Administrativas ²	(15,2)	-6,0%	(13,3)	-5,5%	14,5%	(51,3)	-5,4%	(50,0)	-5,2%	2,7%
Despesas Corporativas ²	(3,7)	-1,5%	(5,0)	-2,1%	-26,3%	(11,6)	-1,2%	(17,9)	-1,9%	-35,1%
(+) Deprec. e Amortização	12,2	4,8%	13,8	5,7%	-11,8%	51,4	5,4%	58,9	6,2%	-12,7%
Resultado Operacional	2,0	0,8%	8,5	3,5%	-76,8%	39,4	4,2%	21,7	2,3%	81,9%
Capex Manutenção	2,5	1,0%	1,1	0,4%	134,8%	14,7	1,6%	4,3	0,5%	242,2%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	(0,5)	-27,8%	7,4	87,4%	-115,2%	24,7	62,7%	17,4	80,2%	-17,5%

¹Antes de itens especiais; ²Não alocado nos segmentos; ³VA vs. Res. Op.

(em milhões de R\$)	4T17	% AV	4T16	% AV	% AH	2017	% AV	2016	% AV	% AH
Receita Líquida	131,4	100,0%	117,8	100,0%	11,6%	467,2	100,0%	440,9	100,0%	6,0%
Restaurantes e Outros	76,3	58,1%	65,0	55,2%	17,3%	257,2	55,1%	246,6	55,9%	4,3%
Postos de Combustível	55,1	41,9%	52,7	44,8%	4,5%	210,0	44,9%	194,3	44,1%	8,1%
Custo de Vendas e Serviços	(100,0)	-76,1%	(96,3)	-81,8%	3,8%	(376,8)	-80,6%	(362,4)	-82,2%	4,0%
Mão de Obra Direta	(23,7)	-18,0%	(23,6)	-20,0%	0,5%	(91,7)	-19,6%	(92,5)	-21,0%	-0,9%
Refeição	(22,1)	-16,8%	(20,4)	-17,3%	8,3%	(79,6)	-17,0%	(77,8)	-17,7%	2,3%
Combustível e Acessórios de Veículos	(45,0)	-34,3%	(43,4)	-36,9%	3,7%	(171,1)	-36,6%	(156,7)	-35,5%	9,2%
Depreciação e Amortização	(3,1)	-2,4%	(3,1)	-2,6%	0,5%	(12,6)	-2,7%	(12,6)	-2,9%	0,2%
Outros	(6,0)	-4,5%	(5,7)	-4,9%	4,0%	(21,8)	-4,7%	(22,7)	-5,2%	-4,2%
Lucro Bruto	31,4	23,9%	21,4	18,2%	46,6%	90,4	19,4%	78,5	17,8%	15,1%
Despesas Operacionais¹	(11,1)	-8,4%	(10,9)	-9,3%	1,6%	(42,9)	-9,2%	(42,6)	-9,7%	0,7%
Vendas e Operacionais	(5,7)	-4,4%	(5,8)	-4,9%	-0,9%	(23,4)	-5,0%	(21,5)	-4,9%	8,9%
Aluguéis de Lojas	(4,6)	-3,5%	(4,2)	-3,5%	9,7%	(15,8)	-3,4%	(17,5)	-4,0%	-9,7%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	(0,3)	-0,1%	0,0	0,0%	0,0%
Depreciação e Amortização	(0,8)	-0,6%	(1,0)	-0,8%	-18,0%	(3,3)	-0,7%	(3,6)	-0,8%	-6,6%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	3,9	3,0%	4,1	3,5%	-3,8%	15,9	3,4%	16,1	3,7%	-1,3%
Resultado Operacional	24,2	18,4%	14,6	12,4%	66,2%	63,5	13,6%	52,1	11,8%	21,8%
Capex Manutenção	1,6	1,2%	0,7	0,6%	123,8%	8,9	1,9%	1,3	0,3%	576,6%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	22,6	93,3%	13,9	95,0%	-1,7%	54,6	86,0%	50,8	97,5%	-11,4%

¹Antes de itens especiais; ²AV vs. Res. Op., ³VA vs. Res. Op.

BRASIL - AEROPORTOS

(em milhões de R\$)	4T17	% AV	4T16	% AV	% AH	2017	% AV	2016	% AV	% AH
Receita Líquida	65,3	100,0%	60,2	100,0%	8,5%	245,6	100,0%	260,6	100,0%	-5,8%
Custo de Vendas e Serviços	(44,3)	-67,8%	(42,4)	-70,4%	4,5%	(171,0)	-69,6%	(184,2)	-70,7%	-7,1%
Mão de Obra Direta	(20,5)	-31,5%	(19,8)	-32,9%	3,7%	(80,7)	-32,9%	(81,9)	-31,4%	-1,5%
Refeição	(18,1)	-27,7%	(16,0)	-26,6%	12,8%	(67,4)	-27,4%	(73,2)	-28,1%	-7,9%
Depreciação e Amortização	(2,1)	-3,3%	(2,5)	-4,2%	-15,1%	(9,1)	-3,7%	(11,0)	-4,2%	-17,4%
Outros	(3,5)	-5,4%	(4,0)	-6,7%	-12,7%	(13,8)	-5,6%	(18,1)	-7,0%	-23,6%
Lucro Bruto	21,0	32,2%	17,8	29,6%	18,1%	74,6	30,4%	76,4	29,3%	-2,4%
Despesas Operacionais¹	(17,8)	-27,3%	(20,6)	-34,3%	-13,6%	(73,8)	-30,0%	(92,8)	-35,6%	-20,5%
Vendas e Operacionais	(5,4)	-8,3%	(6,6)	-11,0%	-18,1%	(23,3)	-9,5%	(27,8)	-10,7%	-16,1%
Aluguéis de Lojas	(9,1)	-13,9%	(9,1)	-15,1%	-0,3%	(36,0)	-14,7%	(45,1)	-17,3%	-20,0%
Pré-Aberturas de Lojas	0,0	0,0%	(0,8)	-1,4%	-100,0%	(0,0)	0,0%	(1,8)	-0,7%	-97,6%
Depreciação e Amortização	(3,3)	-5,1%	(4,1)	-6,8%	-18,3%	(14,4)	-5,9%	(18,2)	-7,0%	-20,8%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	5,5	8,4%	6,6	11,0%	-17,1%	23,5	9,6%	29,2	11,2%	-19,5%
Resultado Operacional	8,7	13,3%	3,8	6,3%	130,2%	24,3	9,9%	12,8	4,9%	89,3%
Capex Manutenção	0,4	0,7%	0,3	0,5%	53,6%	1,8	0,7%	1,5	0,6%	23,2%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	8,2	94,8%	3,5	92,2%	2,6%	22,4	92,5%	11,3	88,5%	4,0%

¹Antes de itens especiais; ²AV vs. Res. Op.; ³VA vs. Res. Op.

BRASIL - SHOPPING CENTERS

(em milhões de R\$)	4T17	% AV	4T16	% AV	% AH	2017	% AV	2016	% AV	% AH
Receita Líquida	57,1	100,0%	63,9	100,0%	-10,6%	234,4	100,0%	252,9	100,0%	-7,3%
Custo de Vendas e Serviços	(41,2)	-72,2%	(43,9)	-68,7%	-6,1%	(170,4)	-72,7%	(180,7)	-71,4%	-5,7%
Mão de Obra Direta	(16,7)	-29,2%	(17,8)	-27,8%	-6,2%	(71,0)	-30,3%	(73,3)	-29,0%	-3,1%
Refeição	(17,4)	-30,4%	(18,7)	-29,2%	-7,1%	(70,1)	-29,9%	(76,4)	-30,2%	-8,1%
Depreciação e Amortização	(2,4)	-4,2%	(2,6)	-4,0%	-6,9%	(10,1)	-4,3%	(10,7)	-4,2%	-6,2%
Outros	(4,8)	-8,4%	(4,9)	-7,6%	-2,0%	(19,2)	-8,2%	(20,2)	-8,0%	-5,2%
Lucro Bruto	15,9	27,8%	20,0	31,3%	-20,5%	64,0	27,3%	72,2	28,6%	-11,5%
Despesas Operacionais¹	(17,1)	-29,9%	(16,4)	-25,6%	4,2%	(63,2)	-27,0%	(64,4)	-25,5%	-1,9%
Vendas e Operacionais	(5,5)	-9,6%	(5,8)	-9,0%	-5,0%	(22,1)	-9,4%	(22,5)	-8,9%	-2,1%
Aluguéis de Lojas	(8,3)	-14,6%	(8,8)	-13,8%	-5,6%	(35,1)	-15,0%	(37,5)	-14,8%	-6,4%
Pré-Aberturas de Lojas	(2,8)	-4,9%	(1,2)	-1,8%	143,0%	(4,1)	-1,7%	(1,5)	-0,6%	173,7%
Depreciação e Amortização	(0,4)	-0,8%	(0,6)	-1,0%	-27,8%	(1,9)	-0,8%	(2,9)	-1,1%	-31,9%
Outras receitas (despesas) ²	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
(+) Deprec. e Amortização	2,8	4,9%	3,2	5,0%	-11,0%	12,0	5,1%	13,6	5,4%	-11,6%
Resultado Operacional	1,6	2,9%	6,8	10,6%	-75,8%	12,8	5,5%	21,4	8,5%	-40,3%
Capex Manutenção	0,4	0,8%	0,1	0,1%	704,2%	4,0	1,7%	1,5	0,6%	166,4%
Res. Operacional - Capex Manut. ³	1,2	72,6%	6,7	99,2%	-26,6%	8,7	68,4%	19,9	92,9%	-24,5%

¹Antes de itens especiais; ²AV vs. Res. Op.; ³VA vs. Res. Op.

(em milhões de US\$)	4T17	% AV	4T16	% AV	% AH	2017	% AV	2016	% AV	% AH
Receita Líquida	20,9	100,0%	22,3	100,0%	-6,2%	114,9	100,0%	113,9	100,0%	0,9%
Custo de Vendas e Serviços	(14,1)	-67,2%	(15,9)	-71,2%	-11,5%	(70,9)	-61,7%	(71,7)	-62,9%	-1,1%
Mão de Obra Direta	(7,3)	-34,9%	(8,1)	-36,5%	-10,2%	(35,4)	-30,8%	(35,8)	-31,4%	-1,1%
Refeição	(4,1)	-19,8%	(4,4)	-19,5%	-4,8%	(22,7)	-19,7%	(22,3)	-19,6%	1,6%
Depreciação e Amortização	(1,2)	-5,6%	(1,8)	-8,0%	-35,0%	(5,6)	-4,9%	(6,2)	-5,4%	-9,6%
Outros	(1,5)	-6,9%	(1,6)	-7,2%	-9,9%	(7,2)	-6,3%	(7,4)	-6,5%	-2,1%
Lucro Bruto	6,9	32,8%	6,4	28,8%	7,0%	44,0	38,3%	42,2	37,1%	4,2%
Despesas Operacionais¹	(8,5)	-40,5%	(8,9)	-39,9%	-4,8%	(39,6)	-34,5%	(39,7)	-34,9%	-0,3%
Vendas e Operacionais	(5,1)	-24,5%	(5,2)	-23,1%	-0,3%	(23,2)	-20,2%	(23,1)	-20,3%	0,4%
Aluguéis de Lojas	(2,2)	-10,7%	(2,4)	-10,8%	-6,8%	(12,8)	-11,1%	(11,6)	-10,2%	10,1%
Pré-Aberturas de Lojas	0,1	0,3%	(0,0)	-0,1%	-293,1%	(0,2)	-0,2%	(0,8)	-0,7%	-78,9%
Depreciação e Amortização	(0,1)	-0,4%	(0,1)	-0,4%	-8,0%	(0,4)	-0,3%	(0,4)	-0,3%	-4,0%
Amortização de Invest. em J.V.	(0,2)	-0,7%	(0,2)	-0,7%	0,0%	(0,6)	-0,5%	(0,6)	-0,5%	0,0%
Equivalência Patrimonial	0,4	1,9%	0,4	1,7%	4,0%	2,2	1,9%	2,3	2,0%	-5,0%
Outras	0,3	1,4%	0,1	0,3%	397,7%	0,7	0,6%	(0,0)	0,0%	-4876,6%
Gerais e Administrativas	(1,6)	-7,6%	(1,5)	-6,7%	6,8%	(5,4)	-4,7%	(5,4)	-4,8%	-0,9%
(+) Deprec. e Amortização	1,4	6,7%	2,0	9,2%	-31,1%	6,6	5,7%	7,2	6,3%	-8,4%
Resultado Operacional	(0,2)	-1,0%	(0,5)	-2,0%	-54,1%	11,0	9,5%	9,7	8,5%	13,3%
Capex Manutenção	0,1	0,7%	0,1	0,3%	102,1%	0,6	0,5%	0,8	0,7%	-29,0%
Res. Operacional - Capex Manutenção²	(0,3)	166,8%	(0,5)	115,2%	51,6%	10,4	94,5%	8,8	91,3%	3,3%

¹Antes de itens especiais; ²AV vs. Res. Op.

(em milhões de R\$)	4T17	4T16	% AH	4T17 ²	% AH ²	2017	2016	% AH	2017 ²	% AH ²
Receita Líquida	45,1	48,0	-6,0%	45,6	-5,0%	179,3	195,1	-8,1%	192,3	-1,4%
Custo de Vendas e Serviços	(21,6)	(22,0)	-1,7%	(21,8)	-0,8%	(83,7)	(93,7)	-10,7%	(89,4)	-4,6%
Mão de Obra Direta	(8,3)	(8,1)	1,7%	(8,4)	2,6%	(31,7)	(34,6)	-8,2%	(33,8)	-2,2%
Refeição	(12,6)	(13,2)	-4,6%	(12,7)	-3,6%	(49,1)	(55,8)	-12,1%	(52,5)	-5,9%
Depreciação e Amortização	(0,4)	(0,3)	13,0%	(0,4)	14,1%	(1,4)	(1,8)	-25,0%	(1,5)	-19,8%
Outros	(0,4)	(0,4)	13,5%	(0,4)	14,0%	(1,6)	(1,5)	4,8%	(1,7)	10,0%
Lucro Bruto	23,5	26,0	-9,7%	23,8	-8,6%	95,5	101,3	-5,7%	102,8	1,5%
Despesas Operacionais¹	(15,1)	(18,2)	-17,0%	(15,2)	-16,1%	(58,7)	(65,9)	-11,0%	(62,9)	-4,6%
Vendas e Operacionais	(6,1)	(6,5)	-6,4%	(6,2)	-5,5%	(24,3)	(25,6)	-5,0%	(25,9)	1,4%
Aluguéis de Lojas	(4,8)	(4,9)	-2,3%	(4,9)	-1,1%	(19,0)	(20,3)	-6,0%	(20,6)	1,5%
Pré-Aberturas de Lojas	(0,0)	(0,2)	-99,4%	(0,0)	-99,4%	(0,0)	(1,3)	-99,9%	(0,0)	-99,9%
Depreciação e Amortização	(1,9)	(2,6)	-27,1%	(1,9)	-26,4%	(7,8)	(9,7)	-18,7%	(8,4)	-12,8%
Outras receitas (despesas)	0,4	0,2	114,1%	0,4	116,7%	1,3	1,5	-9,4%	1,4	-2,4%
Gerais e Administrativas	(2,6)	(4,0)	-34,9%	(2,7)	-34,2%	(8,8)	(10,6)	-17,0%	(9,4)	-11,6%
(+) Depreciação e Amortização	2,3	3,0	-22,8%	2,3	-22,0%	9,2	11,5	-19,7%	9,9	-13,9%
Resultado Operacional	10,7	10,8	-0,8%	10,8	0,5%	46,1	46,9	-1,7%	49,8	6,3%
Capex Manutenção	1,0	1,1	-12,3%	1,0	-11,3%	3,0	4,2	-28,5%	3,2	-23,3%
Res. Operacional - Capex Manutenção³	9,7	9,7	0,5%	9,8	1,9%	43,1	42,7	0,9%	46,6	9,2%

¹Antes de itens especiais; ²Não alocado nos segmentos; ³VA vs. Res. Op.