

# Avaliação da Marca Laselva

22 JANUARY 2015

BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

4275  
C  
fls. 4534

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766922.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

# Nossas Credenciais

BA Brand Analytics  
Brown  
Vernier

fls. 4535

4276

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM17413766922 .  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

## Agenda

---

- ▣ **Nossas Credenciais**
- ▣ **Sumário Executivo**
- ▣ **Contexto e Objetivos do Projeto**
- ▣ **Fases do Projeto**
- ▣ **Metodologia de Avaliação de Marca**
- ▣ **Etapas da Avaliação da Marca**
- ▣ **Anexos**



fls. 4536

427

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM17413760922.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

## Millward Brown—uma das líderes mundias em consultoria de marca e empresas de pesquisa



MILLWARD BROWN É UMA DAS LÍDERES GLOBAIS EM PESQUISA DE CONSUMIDORES & MARCA E DE IDEIAS DE MARKETING

- Forte comunidade de marcas que trabalham juntos para atender às necessidades dos clientes
- Alcance global, com 78 escritórios em 51 países
- A lista de clientes inclui mais de 80% das principais marcas do mundo
- Profunda expertise em marketing, mídia, comunicação, consumidores e marcas
- Uma cultura que valoriza a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento, inovação e colaboração

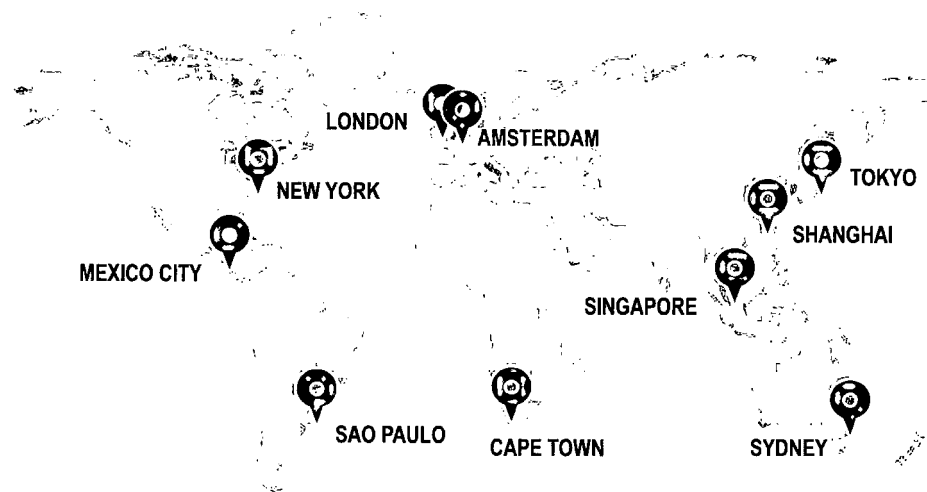
BA BrandAnalytics  
**MillwardBrown**  
Vermeer

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM174 (3768922).  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

fls. 4537

42788

## Our offices are located in 10 markets around the world



BA Brand Analytics  
Millward Brown  
Vermeer

fls. 4538

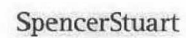
55  
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1741360922.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

# Marketing 2020

*The most comprehensive and global marketing leadership initiative ever*



10,231 marketing participants from 92 countries



fls. 4539

# Ranking das Marcas Mais Valiosas – Global, América Latina e China



Brand	Category	Brand value 2014 \$M
1 Google	Technology	158,843
2 Apple	Technology	147,880
3 IBM	Technology	102,541
4 Microsoft	Technology	90,185
5 McDonald's	Fast Food	85,706
6 Coca-Cola	Soft Drinks	80,683
7 VISA	Credit Card	79,197
8 AT&T	Telecoms	77,883
9 KFC	Tobacco	67,341
10 amazon.com	Retail	64,255
11 Verizon	Telecoms	63,460
12 Nestle	Conglomerate	56,685
13 Citigroup	Regional Banks	54,262
14 Tencent 腾讯	Technology	53,615
15 China Mobile	Telecoms	49,899
16 UPS	Logistics	47,738
17 ICBC 中國工商銀行	Regional Banks	42,101
18 American Express	Credit Card	39,497
19 SAP	Technology	36,390
20 Huawei	Telecoms	36,277
21 Facebook	Technology	35,740
22 Walmart	Retail	35,326
23 Disney	Entertainment	34,561
24 Citic Bank	Credit Card	34,410
25 Baidu	Technology	33,768

158.843  
147.880  
102.541  
90.185  
85.706  
80.683  
79.197  
77.883  
67.341  
64.255  
63.460  
56.685  
54.262  
53.615  
49.899  
47.738  
42.101  
39.497  
36.390  
36.277  
35.740  
35.326  
34.561  
34.410  
33.768

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM17413766922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

## Responsável pelo Ranking das Marcas Brasileiras Mais Valiosas – 2007 a 2014



AS 50 MAIS VALIOSAS															
EVOLUÇÃO DO VALOR DAS MARCAS BRASILEIRAS															
P O S I I Ç Ã O	MARCA	Valor em US\$ milhões		Variação %		Variação na posição		P O S I I Ç Ã O	MARCA	Valor em US\$ milhões		Variação %		Variação na posição	
		2013	2014	2014/2013	2014/2013	2013	2014			2014/2013	2014/2013				
1	SKOL	6.520	7.055	8	0	26	LOCALIZA	458	360	-22	0				
2	BRADESCO	5.482	4.177	-24	1	27	MULTIPLUS	680	345	-49	-9				
3	BRAHMA	3.803	3.585	-6	2	28	HAVAIANAS	422	343	-19	1				
4	ITAÚ	4.006	3.376	-16	0	29	MAGAZINE LUIZA	382	329	-14	3				
5	PETROBRAS	5.762	3.252	-44	-3	30	EMBAER	241	328	36	11				
6	SADIA	1.993	2.466	24	1	31	ANHANGUERA	306	326	7	4				
7	NATURA	3.707	2.236	-40	-1	32	ODONTOPREV	390	320	-18	-1				
8	ANTARCTICA	1.284	1.145	-11	1	33	SEARA	196	287	47	13				
9	VRANGA	972	1.103	13	5	34	SMILES	NC	278	NC	NC				
10	BOHEMIA	1.020	1.054	3	2	35	LOJAS RENNER	287	275	-4	1				
11	PERDIGÃO	1.036	1.005	-3	0	36	HEERING	345	266	-22	-3				
12	CASAS BAHIA	696	915	0	3	37	ESTÁCIO	395	260	33	9				
13	BTG PACTUAL	810	896	11	3	38	ADRIA	208	245	18	5				
14	VALE	1.009	862	-15	-1	39	AREZZO	290	235	-20	-4				
15	LOJAS AMERICANAS	1.366	845	-39	-5	40	CVC	NC	231	NC	NC				
16	CIELO	556	791	21	3	41	GOL	396	227	-43	-12				
17	PIÃO DE AÇÚCAR	533	702	37	6	42	ELETRORAS	207	205	-1	2				
18	PORTO SEGURO	748	665	-11	-1	43	TAM	250	199	-20	-4				
19	EXTRA	634	609	-4	2	44	NET	455	184	-59	-18				
20	VIVO	643	555	-13	0	45	OI	260	182	-30	-7				
21	AMIL	476	509	7	3	46	MARISA	233	153	-34	-5				
22	IGIATEMI	473	449	-5	3	47	FLEURY	167	151	-7	2				
23	EMBRATEL	644	434	-32	5	48	RIACHUELO	179	140	-21	0				
24	TOTVS	569	434	-24	-2	49	DROGASIL	280	134	-52	-12				
25	BANCO DO BRASIL	1.427	422	-70	-17	50									

BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeir

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM17413786922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

fls. 494  
10/11/2017



## A melhor combinação "Glocal"



BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

9  
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM1741326692.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB342.

fls. 4542  
21/11/2017

## Equipe Millward Brown Vermeer Global e América Latina



fls. 4543

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM17413766922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

## Equipe integrada e multidisciplinar para uma visão holística



**Mario Simon**  
Millward Brown Optimor  
President & Global Chair

**Formação:** Ph.D. with highest honors and two Masters degrees from Yale University, specialized in Economics, Game Theory and Behavioral Economics. He graduated with a Bachelor's degree with highest distinction in Economics and Politics at the American College of Greece and the Pantion University of Social Sciences in Athens.

**Experiência:** Mario is the President of Millward Brown Optimor and has led the global expansion of the practice now operating in the US, UK, China, Mexico and Brazil. He serves as Chair of the Optimor Global Board. Mario serves key clients and consults on corporate and marketing strategy, branding, segmentation and pricing, with articles and editorials in scientific, academic and marketing journals, featuring as guest at Wall Street Journal TV, Bloomberg, Fox Business News, Al Jazeera International and the Huffington Post.

**Experiência anterior:** Mario served as Engagement Manager at McKinsey & Company in New York and went on to become co-founder and principal of BBDO Consulting London.



**Pierre Dupreelle**  
Millward Brown Optimor  
Senior Vice President

**Formação:** MBA from Haute Études Commerciales (HEC) in Paris, with Postgraduate degree in Legal Qualification from the École du Barreau de Paris, a Master of Business Law with Honors from the Université de la Sorbonne, and a Master of English Law with Honors from Bristol University.

**Experiência:** Senior Vice President with Millward Brown Optimor, where he leads global brand strategy assignments for key clients. He also spearheads the group's global segmentation practice and ongoing business development initiatives, committed to unlocking business growth through brand and marketing strategy, working in brand segmentation & valuation, brand architecture, brand extension management, portfolio optimization, market entry and sponsorship management. His experience spans various sectors, including CPG, luxury, retail, and media, supporting clients that include AB InBev, PepsiCo, Gucci, Hershey's, Henkel, Tiffany, and Condé Nast.



fls. 4544

## Equipe integrada e multidisciplinar para uma visão holística



**Eduardo Tomiya**  
Diretor Geral BrandAnalytics  
MB Optimor Division



**André Galiano**  
Diretor BrandAnalytics  
MB Optimor Division

**Formação:** Engenheiro de Produção, Mestre e PHD (ABD) pela Poli/USP.

**Experiência:** Tomiya tem mais de **20 anos de experiência** em Corporate Finance e mais de 14 anos de experiência em Branding. Fundou a BrandAnalytics e responsável pela divisão Millward Brown Optimor na região da América do Sul. Já avaliou mais de 200 empresas em diversos setores da economia. Foi pioneiro global no desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de marcas baseada em Reputação Corporativa junto a múltiplos stakeholders. Tomiya já dirigiu projetos envolvendo M&A de empresas e marcas, modelos de ROI para Patrocínio e Comunicação, Brand Valuation, Estratégia e Arquitetura de Marcas e tem experiência internacional na América Latina, Europa, América do Norte e China. Publicou livros e artigos considerados referência na disciplina. É professor de pós-graduação de universidades como USP, FGV, FAAP e outras.

**Experiência anterior:** Foi Diretor de Avaliação de Marcas na Interbrand de 2000-2006, responsável pela Região da Ibéria e América Latina. Foi Sócio Diretor de Corporate Finance na Trevisan de 1995-2000.

**Formação:** BA em Comunicação Social pela USP, Especialização em Administração pela FGV e Finanças pela University of California.

**Experiência:** Galiano foi co-fundador da BrandAnalytics e já dirigiu mais de 70 projetos e avaliou cerca de 50 marcas nos seus **14 anos de experiência** em consultoria de Branding, tendo participado de cases em Estratégia, Avaliação, ROI de Patrocínios e Marketing, Arquitetura, Migração e Extensão de Marcas em diversos setores como: finanças, energia, óleo & gás, varejo, construção civil, educação, telecomunicações, marcas de celebridades, alimentos & bebidas, cosméticos, farmacêutico, serviços B2B e ONGs. Galiano dirigiu projetos no Brasil, Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Venezuela, México, Espanha e Estados Unidos. É professor de pós-graduação e publicou uma série de artigos sobre marcas e retorno sobre investimento em Cultura.

**Experiência anterior:** Consultor Sênior na Interbrand de 2002-2006 e Consultor na TMB Worldwide (2000-2002). Iniciou sua carreira na Câmara Americana de Comércio.



Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

fls. 4545

21207

## Equipe multidisciplinar para uma visão holística



**Roberto de Napoli** | Diretor de Operações

Economista pelo Mackenzie e pós-graduado em Administração Financeira pela FAAP. Mais de 28 anos de experiência profissional em Controladoria e Planejamento em importantes empresas como Inbrac, Ibrame, Trevisan Consultores e Interbrand. Está na BrandAnalytics desde o início, sendo responsável por projetos de avaliação de marcas e pelo Ranking das Marcas Brasileiras Mais Valiosas: 2006-2013.



**Tatiana Lindenberg** | Diretora de Projetos

Engenheira Civil pela Escola de Engenharia Mauá e MBA pela UCLA Anderson School of Management. Na BrandAnalytics realiza projetos de Estratégia e Avaliação de Marcas para O Boticário, Bradesco, Apex, Grupo Positivo, Souza Cruz, CSD, etc. Mais de oito anos de experiência em empresas multinacionais como Johnson & Johnson, DiamondCluster International e Accenture, nas áreas de Marketing e Estratégia.



**Isa Telles** | Associate

Graduada em Design pelo Mackenzie, pós-graduada em Processos Comunicacionais pela ECA/USP, com especialização em Marketing e Branding pela ESPM e School of Visual Arts, NY. Mais de 15 anos de experiência em projetos de Estratégia de Marca para empresas como Petrobras, Vale, Cosan, Apex, Suzano, Eternit e outras. Atuou em empresas de branding como Cauduro, J.W.Thompson e em parceria com a Lippincott, NY.



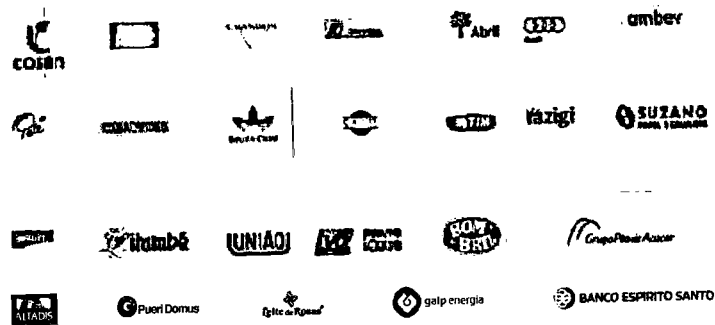
**Thales Sakamoto** | Consultor Sênior

Engenheiro de produção e mestrando pela USP. Experiência na área de planejamento e controle logístico do grupo Odebrecht, onde participou da implantação da Área de Inteligência de Mercado da ETH. Participa de importantes projetos, como Santander, Fiat, Grupo Multi, Sebrae, Grupo Petrópolis entre outros.



## Primeiro para apresentarmos este valor de marca para Fusões e Aquisições

•Algumas experiências ou da BrandAnalytics ou que Eduardo Tomiya foi o responsável técnico do Parecer independente, sempre defendendo ou junto à auditores ou junto à tribunais e cortes os valores econômicos de marca como Avaliador Independente.



BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442

fls. 4547

1288

## Alguns casos da BrandAnalytics em Avaliação de Marcas



BomBril – Nosso parecer de Valor de Marca realizado em 2013 foi utilizada como a base para fornecer a marca como garantia de um passivo junto à credores



Casa&Video – Nosso parecer de Valor de Marca suportou o processo de venda da marca e da base de clientes para o BTG Pactual em 2011 – operação estruturada pela Alvarez Marsal.



Gradiente – Nosso parecer de Valor de Marca suportou a negociação junto à credores da empresa, suportando a operação de reestruturação da dívida em 2006. Este parecer suportou uma operação de R\$ 120 Milhões



Itambé – a tradicional empresa de leites contratou-nos para um trabalho de quantificação do valor da marca. Como resultado, nosso parecer suportou a venda da marca para a Vígor em 2013.



União – quantificação do valor da marca para venda em 2003 da Copersucar para a Nova América, e valor da venda em 2013 da Cosan para a Camil.



# Sumário Executivo

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ174137692.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 985342.

fls. 4549

2198  
10/11/2017



## Sumário Executivo

Os resultados de nossa avaliação no Caso Base, na data-base do estudo de 31/12/2014, foi:

**Valor da Marca Laselva: R\$ 13,792 mil**  
(Treze milhões e setecentos e noventa e dois mil reais)



**Eduardo Tomiya**  
**Diretor Geral – Brasil e América do Sul**  
**Millward Brown Vermeer**



fls. 4550

# Objetivos do Projeto

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17443-66827. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 35B642.

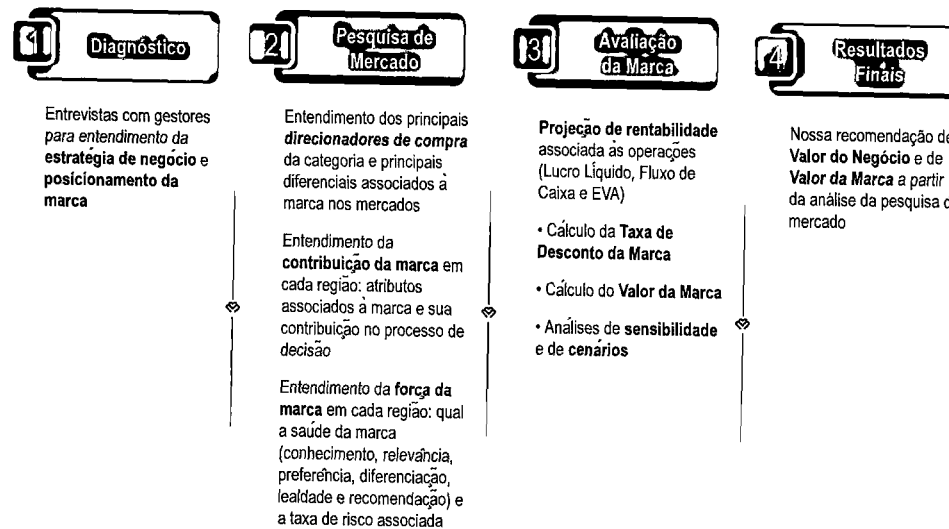
## Contexto e Objetivos do Projeto

- ✓ Maior rede de livrarias dos aeroportos brasileiros, a Laselva entrou com pedido de recuperação judicial no dia 29 de maio de 2013.
- ✓ Um plano de recuperação foi elaborado, visando alinhar os interesses comuns da empresa com seus Credores
- ✓ Dentre diversas iniciativas que incluem redução de custos, reorganização das operações e nova projeção das receitas, consta a possível alienação da marca
- ✓ O objetivo deste trabalho é determinar o valor da marca Laselva para - caso ocorra a venda do ativo - seja acelerado o processo de pagamento aos Credores



fls. 4552

## Fases do Projeto de Avaliação da Marca Laselva



21

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766822. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 388942

BA Brand Analytics  
Millward Brown  
Vermeer

fls. 4553

# Metodologia de Avaliação

SA Bran 3 Anelitos  
Vermeer Brown

fls. 4554

4900087

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413768922.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3442.

## Etapas da Avaliação da Marca

### ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE MARCA

**SEGMENTAÇÃO**  
Disponibilidade de números financeiros + segmentação da base de clientes.

**Segmentos considerados**

Identificação dos segmentos financeiros e de pesquisa que fazem sentido para o monitoramento.

**ANÁLISE FINANCEIRA**  
Determinação de lucros dos intangíveis (EVA).

**Valor da empresa**

Intangíveis  
Capital Tangível (K Giro + PPE)

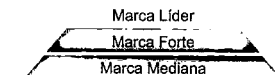
**CONTRIBUIÇÃO DA MARCA**  
Análise da contribuição que a marca exerce na decisão dos clientes.

**Influência da marca na escolha do cliente**



**FORÇA DA MARCA**  
Análise da força da marca em termos de satisfação, lealdade, imagem, etc.

**Taxa de risco das marcas**



**VALOR DA MARCA**  
Entrega do valor da marca, análise de sensibilidade e cenários.

**Intangíveis, contribuição da marca e taxa de desconto**

	Real 2011	Real 2012	Projet. 2013	Projet. 2014
Receita líquida	100	115	120	122
Economic Earnings	8	12	15	16
Contribuição Marca	32%			
Lucros da Marca	0	7	8	
Taxa de Desconto	12%			
Valor Presente		5	5	5

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 26/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ741376692. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

fis. 4555

21286

# Etapas da Avaliação da Marca Laselva

BA Brand Analytics  
Vermeer Brown

11997  
fls. 4566

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766922.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

## Segmentação

1. Segmentação	2. Análise Financeira	3. Força da Marca	4. Contribuição da Marca	5. Valor da Marca
----------------	-----------------------	-------------------	--------------------------	-------------------

A avaliação da marca Laselva foi efetuada em termos consolidados, levando-se em conta os resultados da pesquisa de mercado efetuada nas seguintes principais praças de atuação:

São Paulo
Rio de Janeiro
Recife
Belo Horizonte
Fortaleza



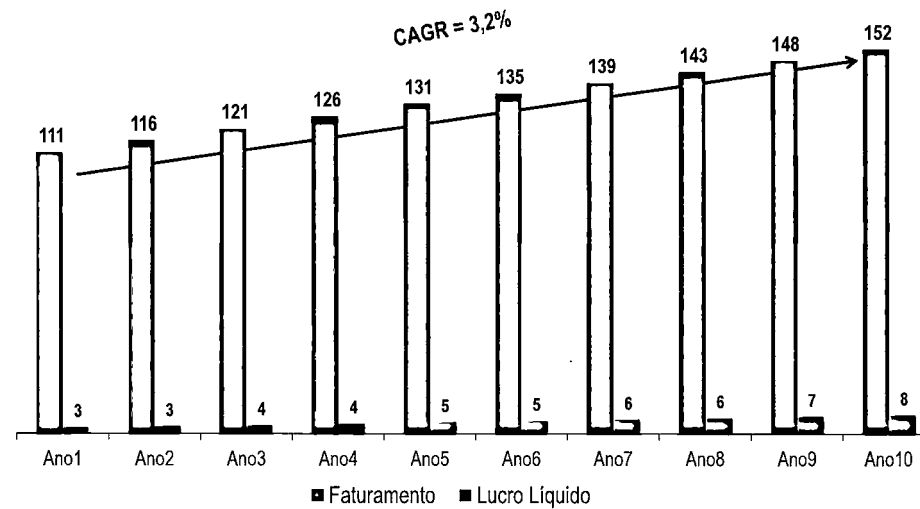
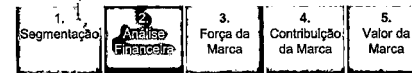
# Fases do Projeto

4299  
fls. 4558

BA BrandAnalytics  
Vermeer Brown

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766922 .  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

## Análise Financeira Caso Base Resultado Consolidado em R\$ mi



21200  
R\$. 4569



## Análise Financeira Projeção do DRE em R\$ milhões

1. Segmentação	2. Análise Financeira	3. Força da Marca	4. Contribuição da Marca	5. Valor da Marca
----------------	-----------------------	-------------------	--------------------------	-------------------

Demonstração de resultados	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Receita bruta	111,4	116,1	120,8	125,6	130,6	134,7	138,8	143,1	147,5	152,1
Deduções da receita bruta	7,9	8,3	8,6	8,9	9,3	9,6	9,9	10,2	10,5	10,8
Receita líquida (*)	103,5	107,9	112,2	116,7	121,3	125,1	128,9	132,9	137,0	141,3
Custo dos produtos vendidos	85,0	88,4	91,9	95,5	99,3	102,3	105,5	108,7	112,0	115,4
DESP. VARIÁVEIS DE VENDA	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7	1,8
Lucro Bruto	17,2	18,1	18,9	19,6	20,5	21,2	21,9	22,8	23,3	24,1
Despesas adm. e com.	10,8	11,0	11,1	11,2	11,3	11,4	11,5	11,6	11,7	11,9
Despesa financeira corrente	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9
Despesa financeira passivo RJ	1,6	1,7	1,6	1,5	1,3	1,2	1,0	0,8	0,5	0,3
Lucro antes do IROC/SL	3,4	4,0	4,7	5,4	6,3	6,9	7,7	8,4	9,3	10,1
IROC/SL	0,8	1,0	1,1	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5
Lucro Líquido	2,6	3,0	3,5	4,1	4,7	5,2	5,8	6,4	7,0	7,6
(*) Reversão despesa financeira passivo RJ	1,8	1,7	1,8	1,5	1,3	1,2	1,0	0,8	0,5	0,3
Lucro Líquido Ajustado	4,2	4,7	5,2	5,6	6,1	6,4	6,8	7,1	7,5	7,9

27

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766982. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

fls. 4560

21308

## Cálculo do Capital Tangível

### Caso Base em R\$ milhões

Capital Tangível	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Imobilizado Líquido	4,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
(x) WACC	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%
Custo do Cap. Tangível	0,8	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2

## Cálculo Valor dos Intangíveis (EVA) R\$ milhões Caso Base

EVA	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
FCF	2.2	4.7	5.2	5.6	6.1	6.4	6.8	7.2	7.5	7.9
(-) Custo do Capital Tangível	(0.8)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)
Capital Tangível	4.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8
(x) WACC	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%
EVA Nominal	1.4	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8
EVA a Valor Presente	1.2	2.6	2.5	2.3	2.2	2.0	1.8	1.7	1.5	1.4

29 Em R\$ milhão

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1743766922.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

2330

## Indicador de Força de Marca

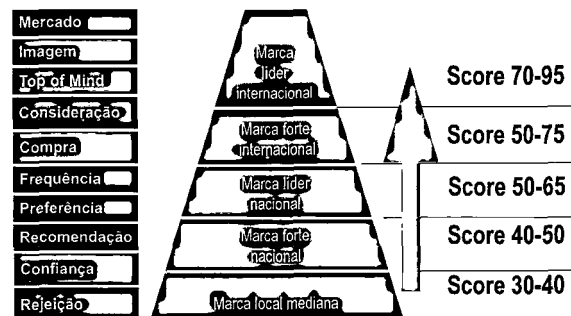


O que é uma marca forte?

Qual dessas marcas tem menor risco?



O Indicador de Força de Marca é formado por 10 indicadores e tem uma pontuação de 0 a 100.

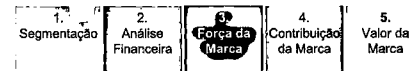


Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ174378692. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

fls. 4563

2130

## Descrição dos Indicadores de Força da Marca

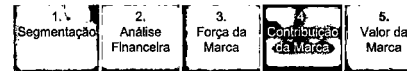


As 11 dimensões utilizadas são medidas de maneira independentes, com inputs únicos de cada mercado (pesquisas e dados específicos).

		Fontes:	
<b>Mercado</b>	Crescimento do mercado (estimativa de crescimento PAX para AL)	Relatório Investidores Dufray	
<b>Geografia</b>	Presença de cada marca no cenário internacional	Valor estimado baseado no número de lojas	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Imagem</b>	Quanto a marca captura dos atributos	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Conhecimento</b>	Conhecimento top of mind (70%) e Estimado (30%) das marcas.	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Consideração</b>	Das pessoas que conhecem a marca, quantas a consideram	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Compra</b>	Das pessoas que consideram a marca, quantos já compraram	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Frequência</b>	Das pessoas que já compraram, quantas compram frequentemente	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Preferência</b>	Das pessoas que compram frequentemente, quantas preferem a marca	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Recomendação</b>	Das pessoas que preferem a marca, quantas a recomendam	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Confiança</b>	Das pessoas que a recomendam, quantas confiam na marca	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=1 Máximo Seg.=9
<b>Rejeição</b>	Quantas pessoas rejeitam a marca	Pesquisa BrandAnalytics	Mínimo Seg.=9 Máximo Seg.=1

fls. 4564

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1741076692. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3883445.



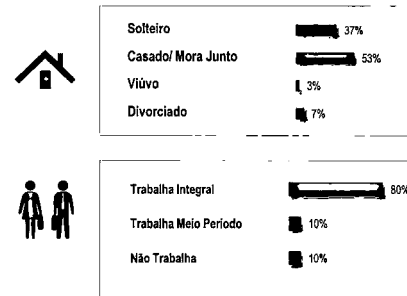
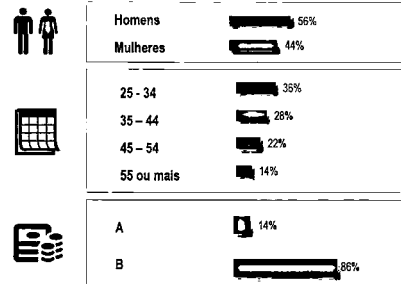
## Filtros da pesquisa

**Metodologia:** Pesquisa Quantitativa Presencial

**Amostra:** 600 consumidores que foram ao aeroporto nos últimos 6 meses

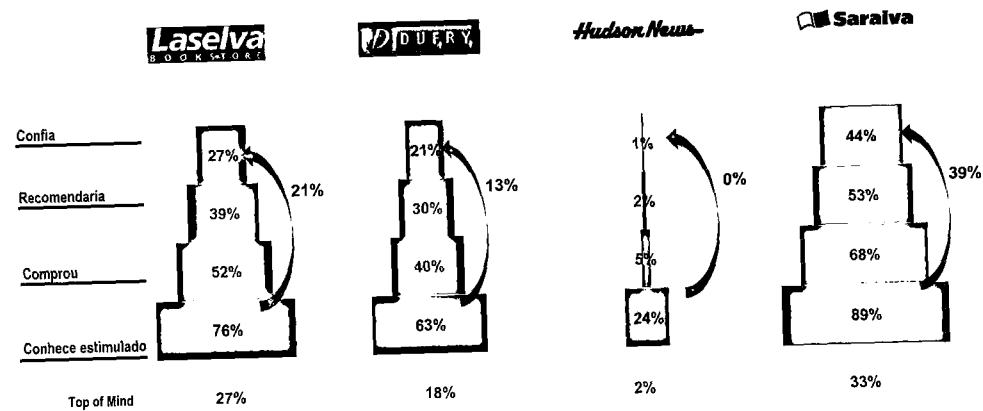
**Estados:** São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Fortaleza

**Período:** Dezembro de 2014





## Pirâmide de Indicadores – Lojas de Conveniência Consolidado



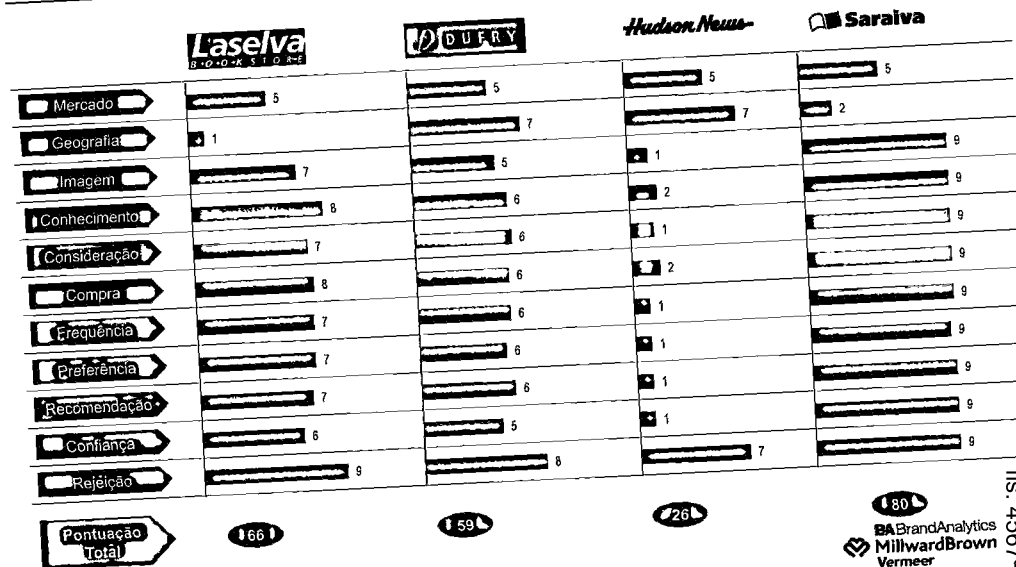
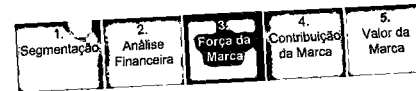
Laselva é uma das marcas mais fortes do segmento, mais forte que a Duffry.  
 Hudson News é uma marca nova que ainda precisa se firmar no mercado brasileiro.  
 Já a Saraiva é uma grande ameaça se decidir entrar mais forte para o segmento de aeroportos, pois tem grande endosso da marca.

BrandAnalytics  
 MillwardBrown  
 Vermeer

Base: 428 respondentes

fls. 4566

# Força da Marca - Lojas de Conveniência Consolidado



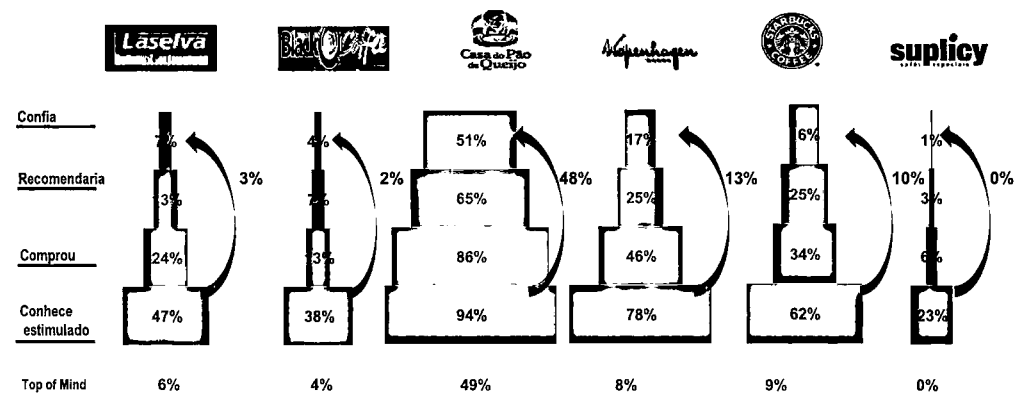
BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

Fls. 4567

7308

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM17413766922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3553445.

## Pirâmide de Indicadores – Lojas de Café Consolidado



A casa do Pão de Queijo se destaca pela força da marca, seguida por Kopenhagen e Starbucks.

Marcas de nicho são: Laselva Café, Black Coffee e Suplicy.

BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

fls. 4568

# Força da Marca - Lojas de Café Consolidado

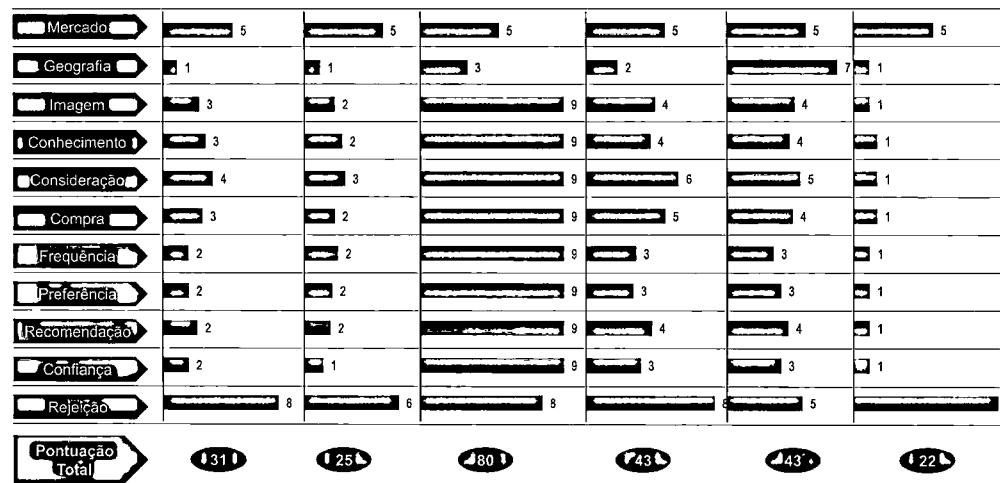
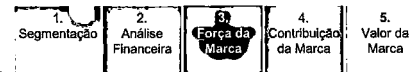


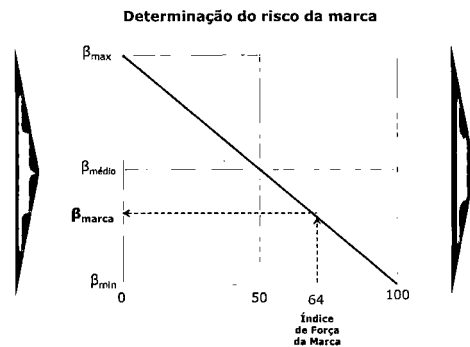
fig. 4569



## Força da Marca Cálculo da Taxa de Risco da Marca



WACC da  
empresa: 17.4%  
a.a.



Taxa de  
Desconto da  
Marca  
17,1 %  
ao ano

## Contribuição da Marca

1. Segmentação	2. Análise Financeira	3. Força da Marca	4. Contribuição da Marca	5. Valor da Marca
----------------	-----------------------	-------------------	--------------------------	-------------------

E se a Laselva perder sua marca?



Quanto perderia de seu valor?



- ☞ Por que o cliente escolhe a marca versus os concorrentes?
- ☞ Quais são os diferenciadores da marca no processo de compra?
- ☞ Qual é a contribuição da marca neste processo?
- ☞ Qual é a influência percentual que a marca exerce no processo de decisão de compra?

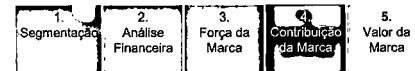
BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJM17413766922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

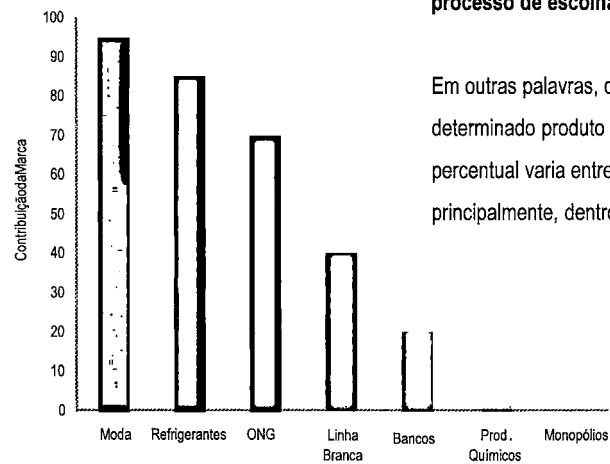
fls. 4571

213/100

## O que é o indicador de Contribuição da Marca?



**Determina qual a influência que a marca exerce no processo de escolha do cliente.**

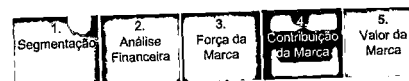


Em outras palavras, qual o percentual das vendas de determinado produto é responsabilidade da marca. Este percentual varia entre setores do mercado e principalmente, dentro da categoria, de marca para marca

BA Brand Analytics  
Millward Brown  
Vermeer

fls. 4572

# Como calculamos a contribuição da marca no processo de compra?



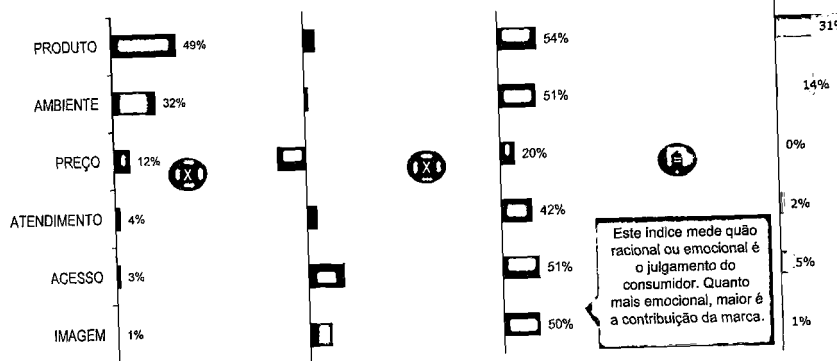
## Cálculo Laselva

1º passo - Importância dos atributos no processo de escolha

2º passo - Diferenciais de cada marca normalizados X média mercado

3º passo - Correlação da marca em cada atributo

4º passo - Contribuição da Marca



Calculamos a importância de cada atributo no processo de escolha da categoria através de regressão estatística\*

Calculamos quanto cada marca se diferencia em relação à média de mercado

Calculamos a correlação (ou dependência) que cada atributo tem em relação ao fator "marca".

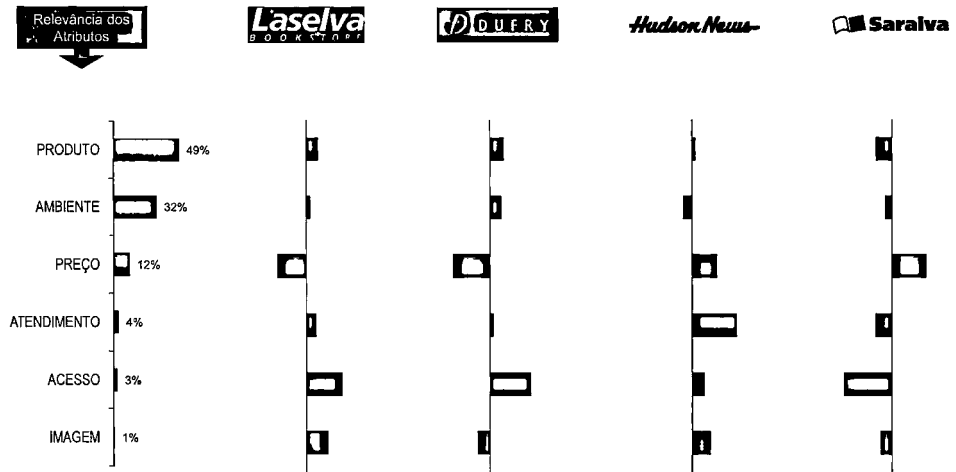
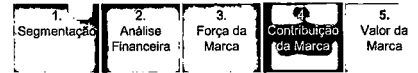
Este índice mede quanto racional ou emocional é o julgamento do consumidor. Quanto mais emocional, maior é a contribuição da marca.

Σ 53%  
 BrandAnalytics  
 MillwardBrown  
 Vermeer

fls. 4573  
 13/11



## Diferenciais de Marca



Laselva tem bons diferenciais, exceto em preço. Resultado bastante semelhante à Dufry.

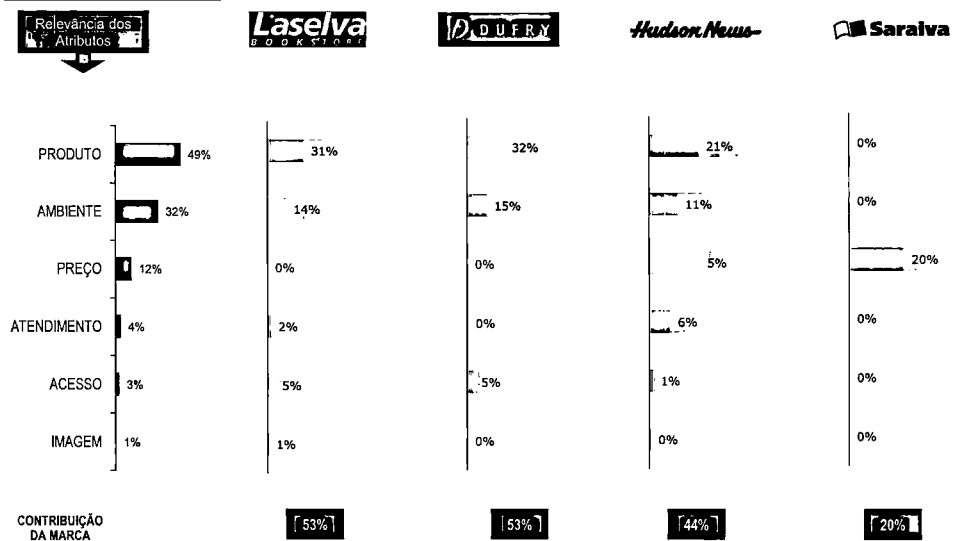
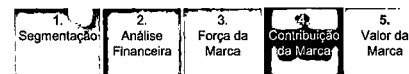
Hudson tem uma proposta boa, que consegue capturar quase todos os atributos.

O grande diferencial de Saraiva é preço.

BA Brand Analytics  
Millward Brown  
Vermeer

fls. 4574

## Contribuição de Marca

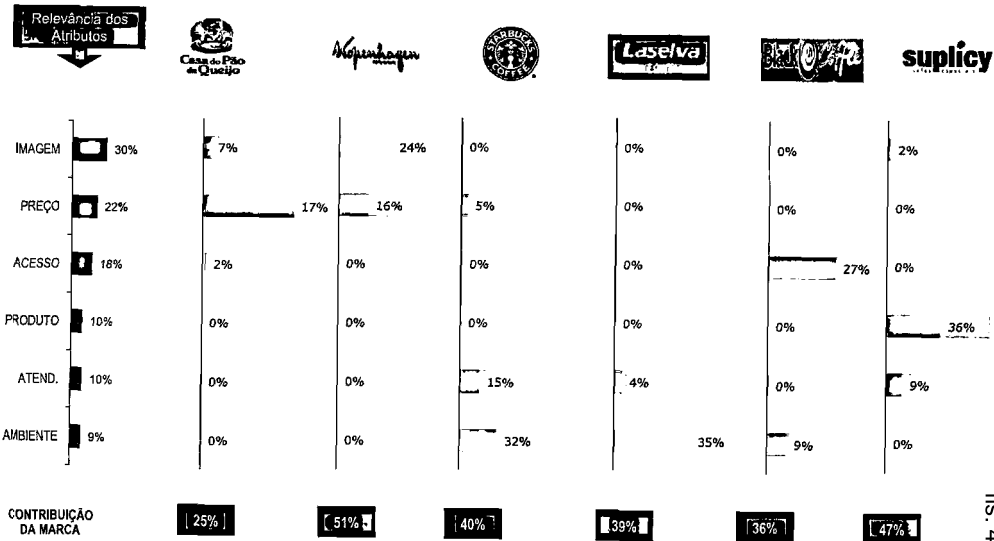
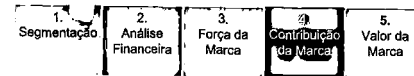


42  
 Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1741376682.  
 Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

BrandAnalytics  
 MillwardBrown  
 Vermeer

fls. 4513  
 153

# Contribuição de Marca



Outros Intangíveis

Marca



fis. 4576 2330

## Cálculo Valor da Marca Caso Base

Lucros da Marca	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
EVA	1.4	3.6	4.0	4.4	4.9	5.3	5.6	6.0	6.4	6.7
Contribuição da Marca	48%									
Lucros da Marca	0.7	1.6	1.8	2.0	2.3	2.4	2.6	2.7	2.9	3.1
Força da Marca	64									
Taxa de Desconto da Marca	17,1%									
NPV Lucros da Marca	0.6	1.2	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6

<b>Valor da Marca</b>	<b>13.792</b>
NPV 2015-2019	8,965
Perpetuity	4,827

44 Em R\$ milhão  
 Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1741376992.  
 Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3889445.



# Anexos

BA, Brand Analytics  
Vermeer Brown

fls. 4579

4320

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766922.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

## Detalhamento Força da Marca – Lojas de Conveniência Consolidado



### Mercado

	Score
--	-------

% Crescimento 5

Crescimento do mercado (Estimativa do crescimento do passageiro na Am. Latina).

### Imagem

Marcas	Score	Imagem
Laselva	7	38%
Dufry	5	30%
Hudson News	1	4%
Saraiva	9	54%

### Rejeição

Marcas	Score	Rejeição
Laselva	9	0%
Dufry	8	1%
Hudson News	7	1%
Saraiva	9	0%

Das Lojas de Conveniência que conhece nunca comprou.

Base: 600 Respondentes

BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1740376892.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

fls. 4580

232

## Detalhamento Força da Marca – Lojas de Conveniência Consolidado



### TOM e Conhecimento Estimulado

Marcas	Score	Top of Mind	Conhecimento Estimulado
Laselva	8	27%	76%
Dufry	6	18%	63%
Hudson News	2	2%	24%
Saraiva	9	33%	89%

Conhecimento top of mind (70%) e Estimulado (30%) das marcas.

### Consideração

Marcas	Score	Considera
Laselva	7	58%
Dufry	6	46%
Hudson News	1	5%
Saraiva	9	74%

Quantas pessoas consideram comprar nas Lojas de Conveniência.

### Compra

Marcas	Score	Já Comprou
Laselva	8	52%
Dufry	6	40%
Hudson News	2	5%
Saraiva	9	68%

Quantas pessoas já compram nas Lojas de Conveniência.

48 Base: 600 Respondentes

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766928. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3446.

BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

fls. 4581

91301



## Detalhamento Força da Marca – Lojas de Conveniência Consolidado



### Frequência

Marcas	Score	Frequência
Laselva	7	34%
Dufry	6	28%
Hudson News	1	1%
Saraiva	9	47%

Compram com frequência nas Lojas de Conveniência.

### Recomendação

Marcas	Score	Recomenda
Laselva	7	39%
Dufry	6	30%
Hudson News	1	2%
Saraiva	9	53%

Recomendam Lojas de Conveniência.

### Preferência

Marcas	Score	Preferência
Laselva	7	30%
Dufry	6	22%
Hudson News	1	1%
Saraiva	9	41%

Preferem comprar nas Lojas de Conveniência.

### Confiança

Marcas	Score	Confia
Laselva	6	27%
Dufry	5	21%
Hudson News	1	1%
Saraiva	9	44%

Lojas de Conveniência que mais confia.

BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

fls. 4582

49 Base: 600 Respondentes  
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ174376692.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

## Detalhamento Força da Marca – Lojas de Café Consolidado



### Mercado

	Score
% Crescimento	5

*Crescimento do mercado (Estimativa de crescimento de passageiros na Am. Latina).*

### Imagem

Marca	Score	Imagem
Laselva Café	3	14%
Black Coffee	2	8%
Casa do Pão de Queijo	9	60%
Kopenhagen	4	27%
Starbucks	4	24%
Suplicy	1	3%

### Rejeição

Marca	Score	Imagem
Laselva Café	8	0%
Black Coffee	6	1%
Casa do Pão de Queijo	8	1%
Kopenhagen	8	0%
Starbucks	5	2%
Suplicy	9	0%

*Das Lojas de Conveniência que conhece nunca comprará.*

50

Base: 600 Respondentes

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1741316682. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.

BA BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

fls. 4583

## Detalhamento Força da Marca – Lojas de Café Consolidado



### TOM e Conhecimento Estimulado

Marcas	Score	Top of Mind	Conhecimento Estimulado
Laselva Café	3	6%	47%
Black Coffee	2	4%	38%
Casa do Pão de Queijo	9	49%	94%
Kopenhagen	4	8%	78%
Starbucks	4	9%	62%
Suplicy	1	0%	23%

Conhecimento top of mind (70%) e Conhecimento Estimulado (30%) das marcas.

### Consideração

Marcas	Score	Considera
Laselva Café	4	26%
Black Coffee	3	15%
Casa do Pão de Queijo	9	82%
Kopenhagen	6	50%
Starbucks	5	37%
Suplicy	1	6%

Quantas pessoas consideraram comprar nas Lojas de Conveniência.

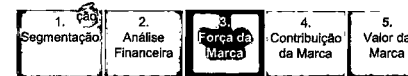
### Compra

Marcas	Score	Compra
Laselva Café	3	24%
Black Coffee	2	13%
Casa do Pão de Queijo	9	86%
Kopenhagen	5	46%
Starbucks	4	34%
Suplicy	1	6%

Quantas pessoas já compraram nas Lojas de Conveniência.



## Detalhamento Força da Marca – Lojas de Café Consolidado



### Frequência

Marcas	Score	Frequência
Laselva Café	2	10%
Black Coffee	2	6%
Casa do Pão de Queijo	9	64%
Kopenhagen	3	19%
Starbucks	3	17%
Suplicy	1	1%

Comparam com frequência nas Lojas de Conveniência.

### Recomendação

Marcas	Score	Recomenda
Laselva Café	2	13%
Black Coffee	2	7%
Casa do Pão de Queijo	9	65%
Kopenhagen	4	25%
Starbucks	4	25%
Suplicy	1	3%

Recomendam Lojas de Conveniência.

### Preferência

Marcas	Score	Preferência
Laselva Café	2	7%
Black Coffee	2	4%
Casa do Pão de Queijo	9	53%
Kopenhagen	3	15%
Starbucks	3	16%
Suplicy	1	1%

Preferem comprar nas Lojas de Conveniência.

### Confiança

Marcas	Score	Confia
Laselva Café	2	7%
Black Coffee	1	4%
Casa do Pão de Queijo	9	51%
Kopenhagen	3	17%
Starbucks	3	16%
Suplicy	1	1%

Lojas de Conveniência que mais confia.

52 Base: 600 Respondentes

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ17413766922. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB9445.

BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

fls. 4585

438

## Análise Financeira Premissas Gerais de Projeção

1. Segmentação	2. Análise Financeira	3. Força da Marca	4. Contribuição da Marca	5. Valor da Marca
----------------	-----------------------	-------------------	--------------------------	-------------------

- Inflação:

	2015	2016	2017	2018	2019
IPCA*	6.5%	6.3%	6.0%	5.0%	4.5%

\* base Boletim Focus do Banco Central

## Cálculo Valor da Marca Caso Base

Lucros da Marca	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
EVA	1.4	3.6	4.0	4.4	4.9	5.3	5.6	6.0	6.4	6.7
Contribuição da Marca	48%									
Lucros da Marca	0.7	1.6	1.8	2.0	2.3	2.4	2.6	2.7	2.9	3.1
Força da Marca	64									
Taxa de Desconto da Marca	17,1%									
NPV Lucros da Marca	0.6	1.2	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6
<b>Valor da Marca</b>	<b>13.792</b>									
NPV 2015-2019	8,965									
Perpetuity	4,827									

BrandAnalytics  
MillwardBrown  
Vermeer

fls. 4587

4328

54. Em R\$ milhão  
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JOICE RUIZ BERNIER e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 28/11/2017 às 11:40, sob o número WJMJ1741876692.  
Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 0037381-82.2013.8.26.0100 e código 3BB3445.