

## **BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.**

### **Teleconferência de Resultados 4T18 e 2018**

**Operadora:** Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao quarto trimestre de 2018 e ano de 2018. Estão presentes hoje conosco os senhores Iuri Miranda, Presidente do BK Brasil; Clayton Malheiros, Diretor Financeiro; e Marcelo Cintra, Relações com Investidores.

Informamos que este evento está sendo gravado e que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação do BK Brasil. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de alguma assistência durante a teleconferência queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando asterisco zero (\*0).

Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela internet, via *webcast*, podendo ser acessado no endereço [www.burgerking.com.br/ri](http://www.burgerking.com.br/ri) onde se encontra disponível a respectiva apresentação. A seleção dos slides será controlada pelos senhores. O *replay* deste evento estará disponível logo após seu encerramento.

Gostaríamos de informar que esta teleconferência está sendo simultaneamente traduzida para o inglês a fim de atender aos investidores estrangeiros da Companhia.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios do BK Brasil, projeções, metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da Administração da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis para o BK Brasil. Considerações futuras não são garantia de desempenho e envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Investidores e analistas devem compreender que condições gerais, condições do setor e outros fatores operacionais podem afetar os resultados futuros do BK Brasil e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais condições futuras.

Gostaria agora de passar a palavra a Iuri Miranda, Presidente do BK Brasil, que iniciará a apresentação. Por favor, Iuri, pode prosseguir.

**Sr. Iuri Miranda:** Muito obrigado pela introdução, operadora. Bom dia a todos ou

boa tarde para aqueles que participam da Europa. Muito obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nesta teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o quarto trimestre e o ano de 2018.

Na verdade, 2018 foi um dos mais importantes anos para o BK Brasil, onde a disciplina de execução de todos os projetos planejados para o ano mostrou significantes resultados de crescimento e de rentabilidade. Em março de 2018, nós realizamos a assinatura do contrato de máster franqueado para a marca Popeyes do Brasil e planejamos abrir as primeiras unidades ainda dentro do ano de 2018, e em apenas nove meses e alavancando o *know-how* operacional que adquirimos ao longo destes anos com a operação da marca Burger King, nós conseguimos estruturar todo o processo de desenvolvimento desta nova marca e nós abrimos nossos primeiros oito restaurantes.

No segundo trimestre nós concluímos a aquisição de 51 restaurantes franqueados da marca Burger King e, seguindo o nosso cronograma, nós finalizamos a incorporação operacional de todos estes restaurantes no final de dezembro. Quando olhamos a nossa operação, entregamos mais uma vez resultados consistentes e sólidos, com forte crescimento de receita, ganho de margem, eficiência em custo e expressivo crescimento de lucro líquido. Distribuímos proventos pela primeira vez na nossa história.

Se vocês, por favor, observarem o slide número três da nossa apresentação de resultados, nós destacamos as principais entregas do ano e deste último trimestre. Em 2018, nós mantivemos o nosso forte ritmo de expansão de restaurantes com a abertura líquida total de 104 restaurantes, sendo 97 restaurantes Burger King e oito Popeyes, o que nos torna o maior desenvolvedor de restaurantes de *fast food* do país em 2018.

Nós havíamos planejado e priorizado a expansão de novos restaurantes no formato *free-standing* para a marca Burger King e também tínhamos planejado a aceleração de abertura de novos pontos de sobremesa, e foi exatamente isto o que nós realizamos. As aberturas de restaurantes próprios *free-standing* aumentaram em 80% versus o ano anterior e nós duplicamos a abertura de *dessert centers*, chegando a 98 novas unidades no ano.

Apesar dos desafios enfrentados em 2018, principalmente no segundo semestre com a greve dos caminhoneiros, nós tivemos uma entrega sólida tanto de resultados operacionais quanto de financeiros. Nossa receita operacional líquida cresceu 31,6% e atingiu 2,3 bilhões pela abertura de novos restaurantes, pela aquisição realizada de restaurantes franqueados e pelo crescimento de 6,5% de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes.

Em relação a crescimento de vendas nos mesmos restaurantes, nós continuamos a crescer acima do PIB nominal para o ano e acima da indústria. De acordo com os dados divulgados pelo Instituto de Food Service Brasil (IFB), o setor cresceu apenas 0,6% no ano de 2018 e 2,6% no quarto trimestre. Nossa estratégia de marketing se

mantém assertiva adicionando inovações de maneira consistente ao nosso menu, como, por exemplo, sorvete de doce de leite e o Mega Stacker Catupiry, assim como estruturando campanhas únicas que nos posicionam de forma diferenciada, e um bom exemplo de uma destas campanhas é o “Whopper em Branco”, realizada durante as eleições presidenciais.

Nossa rentabilidade também cresce expressivamente, com EBITDA ajustado maior em 36,7% no ano, atingindo R\$288 milhões. Quando olhamos a margem EBITDA ajustada, ela também aumenta em 50 *basis points*, chegando a 12,3%.

Finalmente, o lucro líquido também cresceu de maneira expressiva em 2018, atingindo R\$128 milhões, e, com isto, nós vamos distribuir de juros sobre o capital próprio no montante de R\$30 milhões.

Agora eu gostaria de pedir ao meu sócio e CFO, Clayton Malheiros, para dar mais detalhes sobre a performance da empresa. Clayton, por favor.

**Sr. Clayton Malheiros:** Obrigado, Iuri. Bom dia a todos. Seguindo para o slide quatro, durante o quarto trimestre de 2018, nós abrimos 65 novos restaurantes, dos quais 38 são restaurantes próprios da marca Burger King, oito restaurantes próprios da marca Popeyes e 19 restaurantes Burger King de franqueados. Com isto, no ano de 2018 totalizamos 104 aberturas líquidas e encerramos o ano com um total de 801 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 639 operados pela BK Brasil.

Como já mencionado pelo Iuri, ao longo do ano foram inaugurados 29 restaurantes próprios do modelo *free-standing*, ou seja, praticamente dobramos o número de aberturas deste modelo quando comparamos com as inaugurações de 2017. Vale destacar também que, apesar de serem unidades novas, estes restaurantes já estão performando melhor que a nossa média total, sendo que 100% deles foram desenvolvidos nas regiões Sul e Sudeste do país, locais onde a marca tem um reconhecimento e preferência bastante consolidados.

Além disso, vocês podem ver no gráfico à esquerda, na parte debaixo do slide, que também aceleramos o ritmo de aberturas de *dessert centers*, no quarto trimestre foram inauguradas 51 unidades. Com isso, encerramos o ano com 356 pontos de vendas de sobremesas, o que representou uma abertura líquida de 98 novos pontos no ano de 2018, demonstrando um crescimento significativo quando comparado com a abertura líquida de 46 unidades ao longo de 2017.

Avançando para o slide cinco, o nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes foi de 7,1% sobre uma forte base de comparação no quarto trimestre de 2017, quando entregamos um robusto crescimento de 16,2%, refletindo a contínua evolução da marca no país, a performance das nossas inovações e campanhas de marketing, além do desenvolvimento dos novos canais de vendas, como *delivery* e o *mobile order & pay app*.

No ano de 2018, o crescimento de vendas comparáveis foi de 6,5%, mesmo com o impacto da greve dos caminhoneiros e da Copa do Mundo no segundo trimestre. Este crescimento se torna mais significativo quando levamos em conta a forte base de comparação do ano anterior. A nossa receita operacional líquida aumentou 37,4% em relação ao mesmo trimestre de 2017 e 31,6% na comparação anual em função do crescimento de vendas comparáveis, da abertura de novos restaurantes e da consolidação dos restaurantes adquiridos no segundo trimestre.

Indo para o slide seis, apresentamos a evolução dos nossos custos e despesas. Nosso eficiente controle de custos fez as despesas totais com restaurantes, que incluem custos de mercadoria vendida, despesas com vendas e depreciação, crescerem menos que a receita operacional líquida. As despesas totais atingiram R\$617 milhões no quarto trimestre de 2018, e, como percentual da receita operacional líquida, reduziram de 87,3 para 86%, apresentando uma melhora de 130 *basis points* na comparação com o mesmo período do ano anterior.

O custo da mercadoria vendida como percentual da receita operacional líquida melhorou 140 *basis points* no quarto trimestre de 2018, passando de 39,3 para 37,9% no trimestre. Esta melhora reflete um mix de produtos mais favorável, o desenvolvimento de novos canais de vendas, como *delivery*, e o eficiente controle da inflação de alimentos.

Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, representaram 43,2% da receita operacional líquida, expandindo 180 *basis points* versus o quarto trimestre de 2017. Este aumento é resultado, principalmente, da forte base de comparação do ano anterior, quando as despesas com marketing foram positivamente impactadas pelo reconhecimento de créditos tributários retroativos, além de maiores gastos com serviços de terceiros devido a novos canais de vendas e despesas pré-operacionais por conta do maior número de restaurantes *free-standing* e da abertura dos primeiros restaurantes Popeyes.

Se excluirmos as despesas de marketing e as despesas pré-operacionais, as despesas com vendas nos restaurantes teriam melhorado 20 *basis points* no quarto trimestre de 2018.

Na comparação anual, as despesas totais de restaurantes como percentual da receita operacional líquida melhoraram 110 *basis points* e atingiram 89,9% devido à menor representatividade da despesa com depreciação e amortização e melhora de 60 *basis points* no custo da mercadoria vendida, parcialmente compensada pelo aumento de 40 *basis points* nas despesas com vendas nos restaurantes, principalmente devido a maiores despesas com reparos e manutenção e maiores despesas pré-operacionais, consequência do maior número de aberturas e também de mais restaurantes *free-standing*.

Com relação às despesas gerais e administrativas corporativas, tivemos uma melhora de 190 *basis points*, elas representaram 2,1% da receita operacional líquida do quarto trimestre de 2018, impactadas, principalmente, por menores provisões

para demandas judiciais, que no ano anterior foram concentradas no quarto trimestre, e pela maior concentração de outras receitas no último trimestre deste ano.

No ano, estas despesas representaram 3,6% da receita líquida, melhorando 10 *basis points* em relação a 2017.

Passando para o slide sete, podemos ver o sólido crescimento do nosso EBITDA ajustado, que aumentou 50,6% e totalizou R\$125 milhões no quarto trimestre de 2018, resultado da forte expansão da receita operacional, consistente aumento de margem bruta e controle de despesas. Com isso, a margem EBITDA ajustada expandiu 160 *basis points* e atingiu 17,5% no quarto trimestre de 2018.

No ano, o EBITDA ajustado totalizou R\$288 milhões, o que representa um aumento de 36,7% versus 2017, e margem EBITDA ajustada de 2,3%, representando um crescimento de 50 *basis points*.

Ainda neste slide, podemos ver que a empresa apresentou um lucro líquido de R\$84 milhões no quarto trimestre de 2018, um aumento de R\$62 milhões quando comparado ao quarto trimestre de 2017, refletindo o forte crescimento da receita operacional, melhora da margem bruta, a alavancagem operacional e o efeito não recorrente do reconhecimento do imposto de renda deferido ativo no valor de R\$30 milhões.

No ano, como já comentado pelo Iuri, o lucro líquido totalizou R\$128 milhões, fruto de melhores resultados operacionais e financeiros e o efeito não recorrente já mencionado.

No slide oito, apresentamos o Capex, a alavancagem financeira e o fluxo de caixa operacional da companhia. No quarto trimestre de 2018, tivemos um Capex de R\$146 milhões, um aumento de 111% quando comparado ao quarto trimestre de 2017. Estes investimentos foram direcionados, principalmente, para a abertura e desenvolvimento de restaurantes *free-standing*, a aceleração da abertura de *dessert centers*, reformas e imagem de restaurantes, além da estruturação e abertura de novos restaurantes da marca Popeyes.

No ano, o investimento total foi de R\$339 milhões excluindo a aquisição realizada no segundo trimestre de 2018. Em relação à alavancagem financeira, encerramos o ano com um caixa líquido de R\$324 milhões, posição inferior ao quarto trimestre de 17 em virtude, principalmente, da utilização de parte dos recursos do IPO para a aquisição realizada.

Por último, a geração de caixa operacional no ano de 2018 foi positiva e totalizou R\$305 milhões, o que representa uma melhora de 83% ou R\$138 milhões quando comparado com a geração de caixa de R\$167 milhões em 2017. Esta variação positiva reflete, principalmente, um resultado operacional superior, melhor resultado financeiro em função da menor alavancagem, além da gestão ativa do capital de

giro.

Assim, eu passo a palavra novamente para o Iuri, que concluirá a nossa apresentação de resultados.

**Sr. Iuri:** Obrigado, Clayton. Para finalizar a nossa apresentação, eu gostaria de ir para o slide nove, por favor, e destacar alguns importantes projetos que nós priorizamos no ano de 2018:

O primeiro deles foi a aquisição e também a incorporação operacional de 51 bons restaurantes franqueados da nossa base própria de operação;

Nós abrimos uma nova frente de crescimento para a companhia com a marca Popeyes e nós estamos bastante empolgados com os resultados iniciais e já vemos a evolução do reconhecimento da marca Popeyes na cidade de São Paulo, onde estão os nossos primeiros restaurantes. Nós seguimos nossa estratégia de focar na região de São Paulo e em restaurantes nos grandes *shopping malls*.

Nós continuamos a desenvolver novos canais de vendas e serviços para os nossos clientes e já estamos com o serviço de *delivery* em mais de 100 restaurantes, além de termos implementado, como o Clayton mencionou, o *mobile order & pay* app na maioria dos nossos restaurantes. Nós vamos continuar investindo em tecnologia e melhorando a experiência dos nossos consumidores;

Nós estamos aprimorando o nosso CRM (*customer relation manager*) e avançando ainda mais na estratégia de marketing digital. Nós esperamos uma diferenciação considerável da nossa interação com os nossos clientes.

Por último, o crescimento orgânico da companhia continua em ritmo bem sólido, nós mantivemos o forte ritmo de expansão de restaurantes e *dessert centers* no Burger King, e, como era planejado, nós aceleramos de forma relevante a abertura de restaurantes *free-standings* próprios que no ano, os quais, como o Clayton mencionou, estão com uma performance acima das nossas expectativas;

E, finalmente, quanto ao nosso *same-store sales* de 6,5% no ano, nós conseguimos manter um crescimento acima do PIB nominal apesar de um segundo trimestre muito desafiador.

Com isto, eu gostaria de abrir o *call* para perguntas. Operadora, por favor, pode passar para as perguntas.

### **Sessão de Perguntas e Respostas**

**Operadora:** Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco um. Para retirar a pergunta da lista, asterisco dois.

Nossa primeira pergunta vem do Sr. Robert Ford, do Bank of America.

**Sr. Robert:** Bom dia a todos e parabéns pelos resultados e obrigado por tomarem minhas perguntas. Tenho três, por favor. Iuri, você pode falar um pouco sobre as tendências operacionais até agora neste ano, assim como o ambiente competitivo?

Parece haver alguns descontos, bem como uma nova expansão de concorrência de hambúrguer de alto nível.

Segundo, eu sei que ainda é cedo, mas vocês também podem comentar sobre as últimas aberturas com o Popeyes, particularmente em locais onde você enfrenta KFC? E, por fim, o índice de despesas foi muito impressionante, você menciona contingências menores no *release*, mas quão sustentável é a taxa de despesas atual e como você vê esta evolução daqui para frente, por favor?

**Sr. Iuri:** Oi Bob, bom dia, obrigado pelas perguntas. Eu vou começar pela parte do Popeyes, que você perguntou como a gente está vendo. Bom, o primeiro restaurante ele foi aberto em 10 de outubro e a gente, como eu mencionei, a gente encerra o ano com oito restaurantes. O que a gente pode dizer é que nossas expectativas elas têm sido excedidas e a gente está bastante satisfeito com este início de marca.

As vendas têm sido acima da nossa expectativa inicial e uma coisa bastante importante para nós é que, como você sabe, a gente gosta bastante de pesquisar com consumidores para saber a reação deles ao que a gente está fazendo e o *feedback* dos clientes da tem sido bastante encorajador.

A gente também já começou a pesquisar e a gente vê um conhecimento de marca crescente mesmo com poucos meses de operação e, como eu mencionarei, além de uma percepção de satisfação acima do mercado.

Você perguntou como é que a gente vê a questão de Popeyes de aberturas para frente. Como eu mencionei, a gente abriu oito restaurantes em shoppings de São Paulo e Grande São Paulo, para 2019 a gente pretende acelerar gradualmente o ritmo de aberturas e a gente acredita aí em alguma coisa aproximadamente o dobro de aberturas que a gente teve em 2018.

A gente está trabalhando para escolher shoppings diferentes, de forma que a gente possa entender como a marca e o produto performam em diferentes públicos.

Quanto à questão de competição, a gente realmente tem visto o mercado ele mais competitivo nesse início de ano, a gente pretende continuar com a nossa estratégia de maximizar vendas e margens combinado aí com a força da marca que vem crescendo ano após ano também em preferência e a gente acredita na qualidade superior de nossos produtos.

Com relação à questão do nível de despesas, a gente vem alavancando normalmente o crescimento da companhia, então você olha o crescimento de receita no nosso negócio e isso traz uma alavancagem de despesa, então a gente vê que é um movimento natural, mas eu vou pedir ao Clayton também para dar um pouco mais de detalhe para você do que a gente enxerga para frente.

**Sr. Clayton:** Bom dia Bob, é o Clayton. Eu acho que se a gente for olhar numa visão

um pouco mais anualizada, a gente vê uma melhora de 10 *basis points* em relação ao que a gente performou no ano anterior. Então, sim, existe oportunidade de continuar evoluindo, mas a gente entende também que a companhia ela tem feito movimentos para se preparar para o que vem pela frente, principalmente com relação à questão de *digital*, de novos canais de vendas. Então, isto acaba compondo para que a gente busque esta melhora, mas sem deixar de capturar eventuais oportunidades, que são adições ao nosso G&A. Adições ao nosso custo corporativo vão nos ajudar a capturar mais vendas na ponta no nível dos restaurantes.

Então, a gente vem tentando encontrar o melhor equilíbrio entre alavancagem operacional com economias e com redução de custos, mas sem deixar de capturar as oportunidades.

**Sr. Robert:** Muito obrigado, Clayton. Só um *follow-up*. Iuri, o desconto no McDonald's teve algum impacto no seu ritmo operacional desde que começou, ou não?

**Sr. Iuri:** Bob, como eu disse, a gente vê realmente o mercado mais competitivo, mas a gente continua acreditando na nossa estratégia de combinar crescimento de venda com margem, não só com relação a este competidor que você mencionou, mas com relação ao mercado como um todo. Eu acho que faz parte do mercado de *retail* e a gente manter a nossa estratégia.

**Sr. Robert:** Muito obrigado. Novamente, parabéns.

**Sr. Iuri:** Obrigado, Bob.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem do Sr. Pedro Fagundes, do Bradesco BBI.

**Sr. Pedro:** Bom dia. Obrigado, pessoal, por pegar a minha pergunta e parabéns pelo resultado. Eu queria só entrar um pouco mais no detalhe na parte de despesa. Eu vi que, olhando a quebra de despesas no ITR, eu vi que a despesa de “outros”, que foi mais ou menos uns 17 milhões, no ano cheio de 2018 ela ficou bem concentrada no quarto trimestre, enquanto no ano passado ela ficou um pouco mais espalhada. Vocês conseguem dizer para gente por quê que isto aconteceu, o quê que a gente deveria esperar? Só para a gente ajustar um pouco esta linha para os próximos anos.

A outra pergunta que eu tenho é só se vocês pudessem entrar um pouco mais no detalhe na parte de tecnologia. Acho que principalmente a evolução dos cupons digitais, mas também o Iuri comentou sobre investimentos contínuos em tecnologia, então queria saber só o que vocês estão planejando para 2019 em relação ao *app*, se vocês vão fazer algum tipo de iniciativa diferente para este ano.

E uma última, só um pouco mais qualitativa, saber como que vocês pensam em alavancar as informações que vocês estão capturando pelo CRM, principalmente

no *app*. Obrigado.

**Sr. Iuri:** Pedro, obrigado pelas perguntas. Com relação à primeira parte das despesas, como você colocou bem, é importante você olhar isto ao longo do ano. Então, quando a gente olha ao longo do ano, a gente vê um equilíbrio em relação a 2017 também.

O motivo de ele estar relacionado à contabilização e às vezes em um semestre ou em um trimestre, é basicamente a contabilização de alguns acordos comerciais por questão de *timing* com fornecedores, e em parte também está relacionado à assinatura de alguns acordos. Então, tem esta questão de *timing*, mas que isto se equilibra ao longo do ano.

Com relação à tecnologia, eu vou juntar a resposta para a sua terceira pergunta também, que é a questão de CRM. A gente enxerga a tecnologia como um canal adicional de vendas de serviços, como eu mencionei, então o próprio *mobile order and pay* vem evoluindo ano após ano, não é primeira vez que a gente tinha o *mobile*, mas a gente fez o *enhancement* dele, uma melhoria dele no ano de 2018, e pelo número de *downloads* que a gente já tem a gente vê que os nossos consumidores realmente apreciaram bastante as melhorias que a gente fez. Então, eu acho que a tecnologia não é simplesmente o que a companhia faz, mas, sim, como o consumidor reconhece e usa aquilo que você está desenvolvendo.

Eu estou fazendo este comentário justamente para fazer o *link* com sua terceira pergunta, que é o CRM. O que a gente acredita, basicamente, não é em quantidade de informação, porque eu acho que informação a gente já tem bastante e vai ter ainda mais, a grande prioridade que a gente dá internamente hoje é qual é informação que você quer usar e como você quer usar esta informação, porque, sinceramente, as possibilidades elas são quase que infinitas do que você pode fazer com a informação.

A questão estratégica – e eu gostaria que você entendesse a questão estratégica – é qual é a informação que você vai usar e como você vai usar. Então, este é o nosso maior foco realmente com o CRM: decidir qual é a informação específica e como a gente quer usá-la de uma maneira que a gente possa entender e ter uma interface melhor com o nosso consumidor.

Então, vocês vão ver mais no futuro de interação com o consumidor e de uma estratégia de marketing de vendas bem específica para este tipo de interação.

**Sr. Pedro:** Perfeito, obrigado. Só um *follow-up* rápido em relação à pergunta que o Bob fez antes. Sobre margem bruta, vocês comentaram de um ambiente competitivo um pouco mais intenso. Vocês conseguem ajudar a gente só a entender um pouco melhor a expansão de margem agora no quarto tri e se a gente deveria assumir uma continuidade daqui para frente?

**Sr. Iuri:** A resposta que eu dei para o Bob é bem parecida, na verdade acho que é

a mesma que eu vou dar para você no sentido de que a gente não muda a nossa estratégia, a nossa estratégia continua a ser buscar um equilíbrio entre crescimento de vendas e margem, e quando a gente olha, por exemplo, o que aconteceu em 2018, a gente vê que esta estratégia que a gente vem defendendo há algum tempo ela funciona porque a gente não só cresce venda inclusive acima da indústria como, ao mesmo tempo, a gente consegue gerar margem por algumas das iniciativas que a gente mencionou e que a gente acredita que continuam a ser verdadeiras para o futuro: novos canais de vendas, a maneira como você interage com o seu consumidor.

Então, a gente continua acreditando nessa estratégia e acha que o movimento de equilíbrio entre vendas e margem é algo que a gente continua perseguindo para o futuro com a situação de mercado que estava antes e a que está agora. Então, a gente não tem uma mudança de estratégia em relação ao cenário que, como vocês mencionaram aí, pode estar mais competitivo recentemente.

**Sr. Pedro:** Excelente, obrigado.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem do Sr. Marcel Morais, do Santander.

**Sr. Marcel:** Bom dia, Iuri, Clayton, Cintra. Parabéns pelos resultados. Eu tenho duas perguntas, vocês me desculpem se for repetitivo porque eu estava num outro *call* de BRF, tudo ao mesmo tempo, então eu não peguei o começo deste *call*. Vocês tiveram um *same-store sale* de 7% no quarto tri em cima de uma base muito forte. Quando a gente entra agora no primeiro tri, o segundo trimestre que a base é mais fraca, então vocês acham que existe espaço para acelerar os *same-store* para um dígito alto, para dois dígitos baixos?

E a segunda pergunta está relacionada à margem bruta, ela expandiu bastante, eu entendo que vocês não foram mais promocionais no quarto trimestre do que tinham sido um ano antes, mas, de qualquer forma, estão mais promocionais do que no passado, então este ganho de margem eu entendo que tem vários fatores alavancando ele, entre eles novos modelos de negócio. Quais são, a pergunta é esta: quais são os principais *drivers* desta expansão de margem bruta e, a longo de 2019, e quais deles continuam, enfim, empurrando a margem bruta para cima?

**Sr. Iuri:** Obrigado, Marcel, pelas perguntas e também pelo reconhecimento aí do resultado. Vou começar pela questão do *same-store sales*. Só uma pequena correção: Na verdade, quando você pensa em base de 2017... desculpe, de 2018, a base do primeiro trimestre de 2018 é uma base alta, e ela é a maior do ano. Só como correção.

Novamente voltando à questão do cenário, e como de costume a gente não dá *guidance*, porém, é importante a gente ressaltar que, apesar de uma expectativa eu acredito de mercado e de várias empresas e em torno do início do novo governo, a gente ainda percebe que a economia ela está tentando ganhar atração.

Então a gente acredita que o movimento, por exemplo, de retomada de empregos

é um movimento importante para a indústria. E, como eu mencionei, a gente não altera a nossa estratégia de perseguir um equilíbrio entre o que a gente gera de vendas e o que a gente obtém de margem. As alavancas são alavancas, a tecnologia é uma delas, como eu mencionei, eu mencionei novos canais de vendas que a gente vem perseguindo, mencionei aumento, por exemplo, de novos pontos de venda de sobremesa, mencionei restaurantes novos que a gente está abrindo e que vêm nos trazendo um retorno bastante interessante.

Não posso dizer a você que é um só *silver bullet*. A própria marca continua crescendo na estatura, sendo reconhecida, como eu falei, por campanhas de marketing assertivas, então a gente não enxerga isto como um evento único e isolado de um determinado trimestre, mas, sim, a consolidação de uma estratégia que a gente já vem seguindo consistentemente ao longo dos anos e que a gente não vê como razão para alterá-la.

A gente acrescenta, novamente como eu disse, novos canais de vendas, novas provas de interagir com o consumidor e mantemos o nosso crescimento e a nossa estratégia. Então, isto é basicamente o que a gente enxerga de 2018 e, sinceramente, não vejo motivo para enxergar diferente em 2019.

**Sr. Marcel:** Perfeito. Iuri, você acha que, assim, eu estou buscando entender se a margem... a margem bruta está beirando 62%, está 62, 62,5, alguma coisa dessa natureza. Olhando para 2019, dali para frente a tendência é que ela se aproxime mais de 63 do que 61. A gente pode imaginar que este é o caminho ainda?

**Sr. Iuri:** Marcel, eu entendo a sua pergunta, mas, novamente, como a gente não dá *guidance*, eu não teria como comentar com você o nível específico de margem, mas o que eu posso dizer para você é que a estratégia – eu vou repetir este ponto porque isto que é importante para a gente – a estratégia nossa de combinação entre vendas e margem gerando mais resultado para a companhia tem funcionado e a gente vai continuar evoluindo.

Então, sempre que a gente encontra a possibilidade de equilibrar essas coisas gerando mais resultado, é o que *driva* as ações da companhia.

**Sr. Marcel:** Está ótimo, Iuri, obrigado.

**Sr. Iuri:** De nada.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem do Sr. Luiz Felipe Guanais, do BTG Pactual.

**Sr. Luiz Felipe:** Bom dia a todos. Bom dia, Iuri, Clayton e Cintra. A minha pergunta está relacionada às lojas *free-standing*. Se vocês pudessem compartilhar um pouquinho com a gente como é que está o panorama para encontrar bons, se vocês estão ainda encontrando boas condições de negociação com os locatários e, aí, até emendando nessa pergunta, você comentou sobre alguns *drivers* que devem

sustentar a margem bruta eventualmente aí subindo ao longo dos próximos anos e *delivery* ele deve ser um destes *drivers*.

Se você pudesse comentar um pouquinho como é que a gente pode esperar a penetração de *delivery* ao longo dos próximos anos para o Burger King, obrigado.

**Sr. Iuri:** Obrigado pela pergunta. Com relação à questão de *free-standing*, a gente já vinha comentando, eu lembro no começo do ano passado quando a gente dizia que o ciclo de desenvolvimento de *free-standings* é um ciclo mais longo se a gente compara ele com outros formatos como, por exemplo, de shopping mall, e que a gente ia nos preparar para acelerar.

Eu acho que o próprio número de aberturas que a gente fez em 2018 mostra que a gente se preparou e essa preparação não foi só em 2018, na verdade, ela começa antes para você poder entregar o ano de 2018.

A gente continua esta geração de *pipeline*, então a gente não deve mudar nossa estratégia de continuar focando na abertura deste formato de *free-standing* e para isto a gente entende que o *pipeline* gerado do ano é algo importante para se entregar o ano seguinte.

Com relação a como é que a gente enxerga o mercado de *real state*, a gente continua enxergando oportunidades, como eu mencionei. Eu acho que a economia ela ainda está dando indícios, ela começa a dar sinais de recuperação, o que significa que ainda existe bastante oportunidade aí fora. E a outra coisa que é importante também é que quanto mais a marca ganha estatura, mas atrativa também ela fica para os locadores terem a gente como locatários. Então, eu acho que uma combinação das duas coisas que é um ciclo positivo.

Com relação a canais de vendas e *delivery*, é uma informação estratégica, mas eu diria que a gente, sim, enxerga com bons olhos o crescimento de *delivery* para o futuro. A gente vê que isto aconteceu em outros mercados, mas eu volto àquele ponto que eu comentei sobre tecnologia: bom, o número que eu comentei é que a gente termina o ano aí com 100 restaurantes. Mas, mais importante do que simplesmente você ter uma oferta e dizer que você tem esta oferta, é como você faz esta oferta e como seus clientes reagem a esta oferta.

Então ter *delivery* só por ter *delivery* a gente não acha que é a solução, então a gente está usando também tecnologia e base de dados para ter um serviço e uma experiência que seja reconhecida e diferenciada para o consumidor e que a gente continue a entregar a qualidade reconhecida dos nossos produtos seja qual for o canal de vendas que a gente esteja utilizando para fazer esta experiência do consumidor.

Em outras palavras, não é porque a gente muda ou acrescenta um canal de vendas que a gente aceita que a qualidade do produto Burger King que chega a um consumidor seja diferente. Eu acho que este é o grande desafio e é assim que a

gente pensa.

**Sr. Luiz Felipe:** Excelente, Iuri, muito obrigado.

**Sr. Iuri:** De nada, obrigado pela pergunta.

**Operadora:** Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra e ao Iuri para as considerações finais.

**Sr. Iuri:** Mais uma vez, eu gostaria de agradecer a todos o interesse e sei que esta época do ano, especialmente esta semana, são várias publicações de resultados, vocês tendo que fazer várias análises ao mesmo tempo e participar em várias divulgações, então mais uma vez muito obrigado pela participação e pelo interesse na nossa empresa.

Com isto, eu desejo a todos um bom final de dia e um bom carnaval também pela frente.

**Operadora:** A audioconferência do BK Brasil está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom-dia e obrigada por usarem Chorus Call.