



BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.

Teleconferência de Resultados 1T18

Operadora: Senhoras e senhores, bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para a discussão de resultados referentes ao 1º trimestre 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 ajuda de um operador digitando *0 (zero).

Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela internet, via webcast, podendo ser acessado no endereço www.burgerking.com.br/IR, 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 ao **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. Primeiro muito obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados do primeiro trimestre 2018 do BK Brasil.

Por favor, indo para o slide número 3 da nossa apresentação de resultados, nós ressaltamos os destaques do primeiro trimestre. Realizamos a abertura de 13 restaurantes. Com isso, nós ultrapassamos a marca de 700 Burger Kings no país e finalizamos o trimestre com um total de 709 restaurantes, o que significa um crescimento de 111 restaurantes nos últimos 12 meses.

Além disso, como nós já anunciamos em março, nós assinamos com a Popeye's Louisiana Kitchen o acordo para ser o *master* franquiado da marca no país. Com isso, a nossa companhia, BK Brasil, passa a ter o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes por meio de restaurantes próprios ou franquiados com a marca Popeye's durante um período de 20 anos.

Em termos operacionais e financeiros, nós seguimos entregando um forte desempenho dentro de um cenário econômico de lenta recuperação. Nossas receitas operacionais líquidas cresceram 24% contra o mesmo trimestre do ano anterior, atingindo R\$ 483 milhões. Isso reflete a abertura de novos restaurantes e o significativo crescimento de vendas comparáveis aos mesmos restaurantes de 10,3% no primeiro trimestre de 2018 em cima de um crescimento do ano anterior que já havia sido bastante significativo, de 11,3% no mesmo trimestre.

O desempenho de vendas reflete o lançamento de novos produtos, como o Mega Stacker Atômico na plataforma *premium*; inovações de sobremesa com a parceria que desenvolvemos com a Oreo; nossa competitiva estrutura de menu; e um contínuo crescimento da nossa marca. Nesse ponto de crescimento de marca, nós ficamos muito contentes e honrados com o recente anúncio da revista Veja Rio, no qual a nossa marca, Burger King, foi eleita a marca de lanchonete preferida pelos cariocas.

Ainda com relação ao nosso resultado de vendas, vale notar que, de acordo com o Instituto de Food Service Brasil, o IFB, o crescimento de vendas comparáveis da indústria foi de apenas 0,6% no primeiro trimestre de 2018, o que torna o nosso desempenho uma indicação que nós seguimos atraindo novos consumidores e ganhando *market share* no mercado.

Além do crescimento de vendas, a nossa rentabilidade manteve a tendência de melhoria contínua, com EBITDA ajustado crescendo expressivos 47% no ano, levando a nossa margem EBITDA ajustada a um crescimento de 120 *basis points* quando comparado com o



primeiro trimestre de 2017. Em linha com o crescimento de resultado operacional, e também se beneficiando de um resultado financeiro superior no trimestre devido a uma menor alavancagem, nós apresentamos um lucro líquido de 9 milhões no trimestre, o que representa um crescimento de 29 milhões quando comparado ao mesmo período de 2017.

Para dar mais detalhes sobre a performance da empresa, eu gostaria de passar a palavra para o Clayton, nosso CFO. Clayton, por favor.

Sr. Clayton:

Obrigado, luri. Como vocês podem ver no slide 4, e já comentado pelo luri, nós abrimos 13 novos restaurantes no primeiro trimestre de 2018, dos quais 5 são restaurantes próprios e 8 são restaurantes de franquizados. Além disso, realizamos o repasse de 2 restaurantes próprios para franquizados, mantendo nossa estratégia de maximizar o retorno sobre o capital investido através de uma efetiva gestão do nosso portfólio de restaurantes.

Com relação aos novos restaurantes, continuamos focados na abertura de *free-standings*, que representaram 50% das aberturas líquidas de restaurantes próprios no período, e *dessert centers*. Como vocês podem ver, no decorrer do primeiro trimestre de 2018 adicionamos 6 novos pontos de venda de sobremesas, alcançando um total de 209 unidades em operação. Além disso, vale ressaltar que esses formatos são os que têm maior potencial de expansão nos próximos anos, entregando rentabilidade acima da média do nosso portfólio atual de restaurantes.

Adicionalmente, gostaríamos de lembrar que no início de abril concluímos a aquisição do franquiado centro-sul, que opera 51 restaurantes nos estados do Paraná, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. O preço da aquisição foi de aproximadamente R\$393 milhões, ainda sujeitos a ajuste, e a consolidação dos resultados passará a acontecer no segundo trimestre de 2018.

Avançando para o slide 5, nós continuamos a entregar um forte crescimento de vendas comparadas nos mesmos restaurantes, atingindo 10,3% no primeiro trimestre de 2018 sobre uma base forte no mesmo trimestre do ano anterior, quando entregamos 11,3%. Com isso, nossa receita operacional líquida apresentou um crescimento de 23.8% na comparação do primeiro trimestre de 2018 com o mesmo período do ano anterior.

Esse expressivo crescimento foi resultado da abertura de novos restaurantes; maturação de restaurantes abertos nos últimos 12 meses; e do forte crescimento *same-store sales*, refletindo a consolidação da marca e a contínua melhoria de qualidade dos nossos serviços. Importante ressaltar o forte resultado dos restaurantes que abrimos nas últimas duas safras, 2016 e 2017, o qual representou 24% nesse trimestre versus aproximadamente 20% no trimestre anterior, conforme mencionamos no nosso último *call* de resultados.



No slide 6, temos um resumo da evolução dos custos e despesas. Nosso contínuo foco em controle de custos e ganho de eficiência, levou as despesas totais com restaurantes, que incluem custos de mercadoria vendida e despesas com vendas, a crescerem menos que a receita operacional líquida. Como um percentual da receita, tais despesas reduziram de 95,6% para 93,5% no primeiro trimestre de 2018, representando uma melhora de 210 *basis points*.

A despesa com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização como percentual da receita líquida, foi de 49,3% no primeiro trimestre de 2018, apresentando uma redução de 180 *basis points* na comparação com o primeiro trimestre de 2017, refletindo a forte capacidade de alavancagem operacional do nosso negócio.

Com relação ao nosso custo de mercadoria vendida, tivemos uma melhora de 10 *basis points* quando comparado com o primeiro trimestre de 2017, resultado de maior eficiência em campanhas de *marketing* iniciadas em 2018 com foco em rentabilidade e aumento de tráfego nos nossos restaurantes, as quais devem continuar a beneficiar as margens da companhia ao longo do ano.

Na comparação com o quarto trimestre de 2017, tivemos uma melhora ainda mais expressiva, de 90 *basis points*, uma vez que o quarto trimestre de 2017 foi impactado por promoções específicas em datas comemorativas, conforme mencionamos no último *call* de resultados.

Indo para as despesas gerais e administrativas corporativas, elas apresentaram um aumento no primeiro trimestre de 2018, atingindo 4,9% da receita operacional líquida, um crescimento de 70 *basis points* quando comparado ao mesmo trimestre de 2017. Esse aumento reflete, principalmente, o aumento das despesas com provisões para demandas judiciais e serviços de terceiros, decorrentes da mudança no calendário da convenção nacional da empresa e dos custos regulatórios associados à abertura de capital da companhia. Contudo, as despesas com pessoal continuaram sob controle e crescendo menos que as receitas totais da companhia.

Indo para o crescimento de EBITDA ajustado, no slide 7, podemos ver que continuamos a nos beneficiar da alavancagem operacional do *business* da companhia, crescendo 47,2% quando comparado com o primeiro trimestre de 2017, melhorando 120 *basis points* na margem EBITDA ajustada, levando a margem de 6.3%, no primeiro trimestre de 2017, para 7.5% em 2018.

Finalmente, como já mencionado na introdução feita pelo luri, a empresa apresentou um lucro líquido de R\$ 9 milhões no primeiro trimestre de 2018 versus um prejuízo de R\$ 20 milhões em igual período do ano anterior, marcando o melhor resultado para o primeiro trimestre na história da companhia, refletindo o sólido crescimento da receita, forte alavancagem operacional, crescimento da rentabilidade do portfólio existente dos



restaurantes e melhora do resultado financeiro.

Indo para o slide 8, destacamos o CAPEX, a alavancagem financeira e a geração de fluxo de caixa operacional. No primeiro trimestre de 2018 tivemos um CAPEX total de R\$ 45 milhões, tais investimentos foram direcionados para abertura de novos restaurantes e *dessert centers*, bem como investimentos em tecnologia e projetos de melhoria operacional. A entrada de recursos provenientes do IPO, realizada em dezembro de 2017, combinada à diminuição do endividamento bruto, continua beneficiando a produção de caixa da companhia, que encerrou o trimestre líquido em R\$ 636 milhões.

Esse fortalecimento do nosso balanço patrimonial nos permite manter o nosso projeto de expansão, seja através da abertura de novos restaurantes, ou pela procura por novas oportunidades. Contudo, é importante reforçar que em abril concluímos a aquisição do franquiado centro-sul, que deve consumir aproximadamente R\$ 393 milhões da nossa posição de caixa.

Por último, o consumo de caixa operacional no primeiro trimestre de 2018 totalizou R\$ 34 milhões, o que representou uma melhora significativa em relação ao consumo de caixa de R\$ 69 milhões no mesmo trimestre de 2017. Essa variação positiva se deve principalmente a um resultado operacional e financeiro superior, devido à menor alavancagem financeira, além de uma gestão ativa do capital de giro, o qual continua se beneficiando do nosso projeto *stock drop*.

Destacamos também que a geração de caixa é sazonalmente impactada pelo menor número de aberturas no primeiro trimestre versus um elevado número de aberturas no quarto trimestre, devido a uma normalização do saldo de contas a pagar e também pelas fortes vendas de dezembro. Com isso, eu passo a palavra novamente para o Iuri, que concluirá a nossa apresentação.

Sr. Iuri: Muito obrigado, Clayton. Bem, para concluir a nossa apresentação de resultados e iniciar a sessão de perguntas e respostas, gostaria de aproveitar essa oportunidade para reiterar nossas prioridades para 2018 conforme, por favor, vocês podem ver no slide número 9.

O primeiro trimestre nos deixou muito animados e bastante confiantes na realização das entregas para 2018, e nós queremos reforçar o nosso comprometimento com as prioridades deste ano.

Nós do BK Brasil continuamos empenhados em manter o forte ritmo de crescimento através da abertura de restaurantes e *dessert centers* próprios e franquiados. No primeiro trimestre de 2018, nós conseguimos realizar mais aberturas de restaurantes que o apresentado no primeiro trimestre de 2017, inclusive com a inauguração de números maiores de *free-standings*.



No campo de novas tecnologias e serviços, nós continuamos investindo em inovações, melhorando a experiência do nosso consumidor e buscando o incremento de nossas vendas e de margem. Nós vamos continuar focados na implementação do nosso serviço de *delivery*. Nós também já realizamos o lançamento do nosso novo aplicativo de celular agora em março de 2018, o que permite aos nossos clientes realizar o pedido e pagar diretamente pelo celular. O novo *app* também vai nos permitir ter um melhor conhecimento do hábito de compra de nossos clientes.

Em relação ao crescimento inorgânico, nós anunciamos em abril a conclusão da aquisição de um franquiado com total de 51 restaurantes. A consolidação dessa operação, como o Clayton mencionou, será refletida nos resultados a partir do segundo trimestre de 2018.

Por último, nós anunciamos durante esse trimestre a assinatura do contrato de marca franquiada Popeye's, isso vai nos fornecer uma avenida adicional de crescimento no mercado de *fast food* de frango, onde nós enxergamos um grande potencial que ainda é pouco explorado no Brasil.

Os sólidos resultados do primeiro trimestre, aliados à nossa disciplina de execução das estratégias que estabelecemos, nos deixam bastante confiantes em continuar crescendo de forma consistente, apesar de um cenário econômico de uma recuperação um pouco mais lenta. Com isso, eu abro espaço para perguntas e respostas. Operadora, por favor, pode passar para as perguntas.



Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Muito obrigada. Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco 1 (*1). Para retirar a pergunta da lista, digitem asterisco 2.

Operadora: Nossa primeira pergunta vem do Sr. Richard Cathcart, Bradesco.

Sr. Richard: Bom dia, todo mundo. Duas perguntas. Eu queria perguntar primeiro, Iuri, sobre a abertura dos *free-standings* e pedir, se você puder falar um pouco, sobre o planejamento dessas aberturas ao longo do ano, e se vocês estão em linha com seu plano em termos de terrenos contratados, terrenos em obra, etc.

E a segunda pergunta é sobre Popeye's, se você pode dar um *update* para a gente de onde você está no processo de abrir o primeiro restaurante piloto, e onde você está no processo de montar um time especificamente para Popeye's. Obrigado.

Sr. Iuri: Oi, Richard. Bom dia, obrigado pelas duas perguntas. Vamos começar pela parte de abertura de *free-standings*. A gente continua bastante animado e com a estratégia correta de realmente estar aproveitando o momento de expandir na rua. Os retornos dos últimos restaurantes que nós fizemos de rua têm sido muito encorajadores, os últimos *vintages* têm nos entregado resultados superiores, e a gente coloca isso a um crescimento e amadurecimento operacional, bem como a um ciclo de crescimento da estatura de marca.

Eu mencionei, por exemplo, só a questão da revista Veja, onde nós fomos escolhidos a marca de lanchonete preferida pelos cariocas. Esse crescimento de estatura de marca beneficia bastante a presença de um restaurante de rua, então a gente continua vendo essa tendência inclusive dos restaurantes que a gente acabou de abrir. O desempenho de vendas deles tem sido superior àquilo que a gente esperava.

E como o *free-standing* realmente tem um ciclo mais longo de desenvolvimento, todo o nosso *pipe line* de 2018, na verdade, ele foi feito em 2017, e nós seguimos no ritmo de implementação. Então, sim, nós temos o *pipe line* completo de 2018 já identificado, e é uma questão agora de licenciamento e de construção. Então, nós estamos em linha e confiantes com o plano de entregar o número de *free-standings* para o ano.

Com relação à parte de Popeye's, onde estamos no processo, essa é outra notícia, também, bastante positiva para a gente. Deixa eu começar com a parte final da sua pergunta, que é a colocação do time. Tem pouco tempo que a gente anunciou a assinatura do contrato, mas a gente gosta de velocidade, e a gente já tem o time escalado, com uma pessoa que é o líder do projeto, temos uma pessoa em desenvolvimento, temos



uma pessoa de *supply*, temos uma pessoa de *marketing*. Então, o time já foi montado e nas últimas semanas, há 6 semanas aproximadamente, desde a assinatura do contrato, a gente já teve um grande progresso em construção de menu, em conversas iniciais com os fornecedores, em até pensar em customização baseada em hábitos locais de consumo, conversas iniciais com desenvolvedores, com *shopping-malls*, desenvolvimento e adequação de *layout* junto com a equipe do Popeye's dos Estados Unidos.

Enfim, um progresso bastante grande foi feito, e a gente está *on track* para entregar os primeiros restaurantes no final do ano, como a gente tinha anunciado. Também, como eu comentei no *call* de anúncio do Popeye's, a nossa estratégia continua sendo abrir os primeiros restaurantes em São Paulo, e abrir os primeiros restaurantes em *shopping-malls*. Então, estamos *on track* no plano da Popeye's.

Sr. Richard: Está bom. Obrigado, Iuri. E se eu puder só fazer um *follow-up*, é uma pergunta mais tipo de *hell's kitchen*, mas no segundo trimestre a Copa do Mundo provavelmente vai ser um fator um pouco complicado. Então, se você só puder falar sobre suas expectativas disso, e talvez, no mesmo tema, quantas lojas que vocês têm agora operado com *delivery*? Obrigado.

Sr. Iuri: OK, Richard. Bom, com relação ao segundo trimestre, a gente... e aí já olhando abril e maio, a gente vem em linha com nossa expectativa de crescimento do ano, que é entregar um crescimento de *same-store sale* acima de PIB nominal, então a gente continua com essa expectativa. Como você comentou, realmente, historicamente existe um efeito de copa do Mundo, a gente viu isso nas últimas edições.

Também vale lembrar que a gente vai estar, no segundo trimestre, fazendo uma comparação com a base mais forte do ano passado, uma vez que o nosso segundo trimestre de 2017 a gente teve um *same-store sales* de 14,6%. A gente também vê alguns efeitos de calendário que podem ocorrer no segundo semestre, mas, independentemente disso, a gente mantém a nossa visão do ano, que é um crescimento de *same store sales* de PIB nominal.

Sr. Richard: Está bom. Obrigado, Iuri.

Operadora: A próxima pergunta vem da Sr. Robert Ford, Bank of America.

Sr. Robert: Muito obrigado, e bom dia. Parabéns pelos resultados. Iuri, pode comentar um pouco sobre o desempenho das lojas de vocês perto dos novos McDonald's com o formato *experience of the future*, por favor?

Sr. Iuri: Oi, Bob. Obrigado pela pergunta e obrigado pelos parabéns também. Parabéns pelo português, excelente! Eu só gostaria de ver se eu entendi corretamente a sua pergunta. É uma comparação dos nossos resultados em função do que o concorrente tem feito em *experience of the future*, é isso?



Sr. Robert: Não, é um pouco para entender o impacto do programa de remodelação de Arcos Dourados com o formato *experience of the future*.

Sr. Iuri: Bom, Bob, sinceramente, eu não consigo comentar muito em cima de que resultados de venda tem produzido as reformas do concorrente, mas, do nosso lado, quando a gente enxerga os resultados do nosso primeiro trimestre entregando 10,3% de *same store sales* em uma indústria que fez 0,6%, conforme IFB, a gente parece continuar no caminho correto de atrair novos clientes, e também de ganhar *market share*.

Dito isso, eu acredito que uma parte importante da nossa estratégia, como eu comentei, é toda a parte de inovação que a gente está fazendo sobre a parte digital. Então, o progresso que a gente está fazendo em *delivery*, e aí eu acabei não respondendo uma pergunta também que o Richard tinha feito, me desculpe, Richard. Era: quantos restaurantes a gente já tinha de *delivery*? A gente já está com aproximadamente 60 restaurantes com *delivery* em uma plataforma digital completamente integrada. A gente lançou um novo *mobile app*, como eu comentei também, entregando uma experiência integrada e diferenciada ao consumidor. A gente tem avançado também na parte de totens de pedidos, começamos um piloto, estamos tendo bons resultados com os restaurantes.

Então, complementando o crescimento de marca, Bob, que a gente tem tido de estatura de marca, de *brand awareness*, de preferência, com campanhas de *marketing* assertivas, mais o desenvolvimento que a gente tem feito na parte de estratégia digital, e abrindo restaurantes que têm entregado um bom retorno, eu acredito que a gente tem visto isso no resultado de *same-store sales* e no ganho de eficiência da companhia.

Sr. Robert: Muito Obrigado, Iuri. E quanto tem a ver com essas tecnologias e serviços? Que aumento, melhoria em *margin* está dando o *delivery* nessas 60 lojas? E também, como está evoluindo o comportamento do cliente com os quiosques eletrônicos? Por favor.

Sr. Iuri: Bob, a parte de *delivery*, o que a gente tem visto nesse momento, que a gente pode compartilhar com vocês, a gente fez um piloto no ano passado e a gente começou a fazer o *roll out* agora mais massivamente. Então, ainda é prematuro a gente poder compartilhar um número mais sólido com vocês. Mas o que eu posso dizer para vocês, é que a gente tem medido a experiência através da satisfação dos consumidores, essa é uma coisa, e ela tem sido bastante boa.

A outra coisa que a gente enxerga no *delivery* também é um *ticket* superior a um *ticket* normal de transação de restaurante, isso porque provavelmente as pessoas no *delivery*, quando fazem o pedido, fazem o pedido para mais de uma pessoa, até para a diluição do custo de entrega. Então, a gente tem visto um *ticket* maior, o que é bem interessante para a gente, e praticamente utilizando a mesma estrutura que a gente tem no restaurante.



Na parte de *mobile app*, o novo aplicativo ele foi lançado agora em março. Do aplicativo anterior a gente tinha alguma coisa em torno de 6 milhões de usuários, a gente já tem 1,6 milhão de usuários que já fizeram o *download* dessa nova ferramenta, o que é um número bastante rápido para quem lançou um aplicativo tem pouco tempo. Então, a gente também está começando a entender, com o novo aplicativo, o quê que isso pode gerar.

Mas eu acho que o próprio número de *gross margin*, Bob, que a gente apresentou no primeiro trimestre, que é uma evolução não só em relação ao final do ano, mas em relação ao ano passado, mostra que essas tecnologias que a gente está fazendo nos aponta para um caminho de ganho de vendas e ganho de margem. Esse é o primeiro ponto.

Um segundo ponto que eu acho bastante interessante com essa nova tecnologia, eu até comentei, é que ela não só vai trazer diretamente a questão de margem para a gente de vendas como ela começa a trazer para a gente uma informação de hábito de compra do cliente, que aí sim pode nos ajudar a customizar, a ganhar e até influenciar em *product mix*.

Então, eu acredito que é uma avenida de duas mãos que a gente vai conseguir ganhar com isso, mas ainda é bem inicial. Mais para o final do ano eu acredito que a gente tenha um dado mais sólido para poder compartilhar com vocês.

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

Operadora: Próxima pergunta do Sr. Fábio Monteiro, BTG Pactual.

Sr. Fábio: Boa tarde a todos. Eu queria explorar duas coisas rápidas aqui, uma com relação à... vocês já comentaram um pouco sobre a abertura de lojas, o ritmo que vocês estão abrindo, um pouco mais rápido. Eu queria ouvir um pouco como é que está esse processo de encontrar pontos, e se vocês estão vendo mais dificuldade, se vocês aumentaram a estrutura na parte de expansão.

E você já comentou um pouco das *free-standings*, eu queria ouvir um pouco dos quiosques também, como é que estão indo. Então, essa é uma pergunta mais relacionada ainda à expansão.

E eu também queria ouvir um pouco, assim, do quê que vocês estão sentindo do ambiente em geral de consumo, e queria ver, vocês têm sido fortes em lançamento de produto, estratégias de *marketing*, essas iniciativas nas lojas são superinteressantes, do *delivery*, do aplicativo e tudo. Eu queria entender como é que está o posicionamento de vocês para enfrentar ainda o macro, que está melhor do que na época da crise, mas ainda não está perfeito. Queria ouvir um pouco nessa linha de vocês sobre isso também. Obrigado.



Sr. Iuri: Obrigado, Fábio. Obrigado pelas perguntas. Então, vamos começar pela parte de crescimento. Na verdade, como eu comentei anteriormente, quando você imagina que uma boa parte do nosso crescimento vai vir de lojas de rua, essa estruturação precisa ser feita antes. Se eu disser a você que a gente começa a fazer a estruturação agora, eu estaria atrasado no processo. Então, por exemplo, a estruturação de como a gente se dividiu internamente, o foco em mais rua e mais desenvolvimento de *free-standing*, a parte de engenharia, de processos, de identificação, de *real estate*, tudo isso começou em anos anteriores para poder, inclusive, entregar o *pipe line* que a gente tem para esse ano. É um processo que a gente começou antes e que já está *in place* e já está rodando.

O que eu diria é que a gente tem visto um ambiente, em termos de *real estate*, eu diria que melhor do que o ambiente de *real estate*, eu diria, que há 3 ou 4 anos atrás, onde a gente consegue ter custos de ocupação que eles estão melhores do que estavam há 3-4 anos atrás, então é um momento propício para a gente fazer isso. Então, a equipe consegue fazer negociações de locação com custos interessantes, o que ajuda também no que eu tenho comentado com vocês, além da parte de vendas, a lucratividade e o retorno dos modelos que a gente tem feito contratos de longo prazo a um custo de ocupação atrativo.

E na parte de *dessert kiosks*, a gente começou também uma estrutura esse ano de acelerar o crescimento, já abrimos mais do que abríamos. A gente já fez um contato com as grandes redes de *shopping-mall*, e também já estamos com o *pipe line* avançando para crescer mais nessa frente, que a gente acha que é uma frente bastante importante para a gente. Então, estamos contentes e estamos estruturados para entregar o *pipe line* do ano.

Sr. Fábio: Legal.

Sr. Iuri: Com relação ao ambiente de consumo, eu acredito que a principal resposta para você aqui é... e você já disse algumas das coisas que a gente está fazendo, eu diria que não muda muito a estratégia do que a gente tem feito nos últimos anos, e eu vejo isso refletido até no *same store sales* e nos resultados que a gente tem entregado de *brand awareness* de preferência.

O quê que eu quero dizer com isso? O trabalho que a gente tem feito é de entender o consumidor, e você precisa entender o consumidor seja em um tempo de economia que não está tão boa, seja em tempo de economia que está muito boa, ou seja, em tempo de economia que está começando a se recuperar.

E um bom exemplo disso é que a gente entrega um *same store sales* de 10,3%, ao mesmo tempo que a gente faz uma melhora de margem, ao mesmo tempo que a gente consegue fazer lançamento de produtos *premiums*, como eu comentei do Mega Stacker Atômico, que a gente consegue fazer lançamentos de sobremesa, mas que ao mesmo tempo a



gente tem um menu de ofertas balanceado que entende a necessidade do consumidor, seja de produtos *premium*, seja de sobremesas, ou seja de um menu mais descontado.

Então, é realmente entender a necessidade do consumidor. Quando você agrega uma estratégia de *marketing* adequada, com campanhas inovadoras e inteligentes de *marketing*, com um menu balanceado, e ao mesmo tempo você entendendo as tendências do consumidor na parte digital, com novas maneiras de se relacionar com ele, *delivery*, totens, *mobile app*, você fecha um ciclo que você está se comunicando melhor com seu consumidor, e ele está respondendo, seja através do reconhecimento da marca, com *brand awareness*, seja através de um incremento de vendas de tráfego.

Sr. Fábio: Tá. Não, está ótimo. Legal, Iuri, muito obrigado.

Sr. Iuri: Obrigado, Fábio.

Operadora: Próxima pergunta, Ian Luketic, JP Morgan.

Sr. Ian: Bom dia, Iuri. Bom dia, Clayton. A maior parte das minhas perguntas já foram respondidas, mas gostaria de saber como estão os planos da companhia para começar a oferecer café da manhã. Entendo que a prioridade era primeiro ter o melhor *burger*, e mais recentemente melhorar as sobremesas. Então, a gente pode assumir que a próxima prioridade deve ser o café da manhã?

Sr. Iuri: Oi, Ian. Obrigado pela sua pergunta e, de uma forma direta, não ainda. A gente acredita que existem outras prioridades para a gente no ano, eu estou falando do ano de 2018, antes de a gente endereçar a parte do café da manhã. Quando você pensa toda a avenida que a gente tem na parte digital e os primeiros resultados que a gente tem visto são bastante encorajadores, quando a gente vê, por exemplo, que a gente lança um produto *premium* e que traz uma melhoria também de margem, uma melhoria de vendas, a gente vê uma avenida aí também, as próprias parcerias que a gente tem feito com sobremesa.

Ou seja, no ano de 2018 a gente vê avenidas mais claras de captura do que a gente começar agora com café da manhã. Não descartamos isso para o futuro, mas a gente gosta de se focar bastante naquelas coisas que a gente enxergou como oportunidade para o ano.

Sr. Ian: Está claro. Muito obrigado, Iuri.

Sr. Iuri: Obrigado, Ian.

Operadora: Senhoras e senhores, encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao **Iuri** para as considerações finais. Por favor, **Iuri** pode prosseguir.



Sr. Iuri: Bom, primeiro eu gostaria de agradecer a todos pelo tempo, pela participação, pelo interesse na nossa companhia. Também agradecer pelas perguntas, que foram bastante interessantes, e colocar o nosso time de RI à disposição para qualquer questionamento ou pergunta que vocês tenham adicional.

Com isso eu gostaria de desejar a todos um bom final de dia, ou tarde para aqueles que estão na Europa. Obrigado.

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