

## BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.

### Teleconferência de Resultados 3T19

**Operador:** Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao terceiro trimestre de 2019. 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. Pode prosseguir.

**Sr. Iuri Miranda:** Muito obrigado pela introdução, operador. Bom dia a todos. Obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa

teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o terceiro trimestre e nove meses de 2019.

Para iniciar nossa teleconferência hoje, eu gostaria de destacar para vocês um lançamento de produto que mostra a vanguarda da marca no mercado de fast food. Em setembro, nós lançamos o **Rebel Whopper**, um hambúrguer vegetal grelhado no fogo como churrasco, com sabor, cheiro e textura da carne. O Burger King foi a primeira grande marca de fast food no Brasil a oferecer um hambúrguer *plant-based*.

O lançamento foi feito inicialmente aqui em São Paulo, no dia 10 de setembro, e, posteriormente, já disponibilizamos nacionalmente para toda a nossa rede de restaurantes ainda no mês de outubro.

Eu acredito que esse tipo de inovação mostra a conexão da nossa marca com tendências de consumo e nos conecta cada vez mais com nossos consumidores, que estão sempre buscando novidade sem abrir mão de qualidade e do sabor diferenciado dos nossos produtos.

Agora, começando pelo slide três da nossa apresentação, eu gostaria de comentar os destaques operacionais e financeiros deste período.

Durante o terceiro trimestre, nós seguimos mantendo nosso forte ritmo de expansão, abrindo 25 restaurantes, sendo 19 deles da marca Burger King, e mais seis unidades da marca Popeyes. Quando nós olhamos os últimos 12 meses, este forte ritmo de expansão se confirma com um total de 104 aberturas líquidas e 39 novas unidades no acumulado do ano.

Agora falando especificamente dos resultados financeiros da empresa no terceiro trimestre, mesmo em um ambiente econômico e competitivo ainda desafiador, nossa receita líquida cresce 18,4% em relação ao terceiro trimestre de 2018, refletindo o desempenho das unidades que abrimos nos últimos 12 meses e do crescimento de *same-store-sales* de 4% em cima de uma forte base de comparação de 9,2% no mesmo período do ano passado. Ou seja, se olharmos dois anos de *same-store-sales*, estamos com mais de 13% de crescimento.

No acumulado do ano, nosso *same-store-sales* foi de 7,9% enquanto, de acordo com o Instituto Food Service Brasil, a indústria cresceu 5,2% no mesmo período.

Em relação à rentabilidade das nossas operações, nós apresentamos um Ebitda ajustado de R\$115 milhões. Excluindo os efeitos da IFRS 16, nós teríamos um Ebitda ajustado de 82 milhões e uma margem Ebitda ajustada de com 11,3%. No acumulado do ano, o nosso Ebitda ajustado, excluindo os mesmos efeitos da IFRS 16, cresce 20,7% e atingiu R\$196 milhões com margem de 9,5%.

Outro ponto de destaque que tivemos neste trimestre é que já conseguimos perceber os resultados das iniciativas implantadas nos últimos meses para melhorar a nossa alavancagem operacional em relação ao trimestre anterior, como: Aumento

de produtividade nos nossos restaurantes; renegociações de tarifas de gás; e ganhos de eficiência em despesas administrativas.

Por último, nosso lucro líquido no trimestre foi de R\$5 milhões e no acumulado do ano de R\$7 milhões. Excluindo os efeitos da IFRS 16, nosso lucro líquido teria sido de R\$10 milhões no terceiro trimestre de 2019 e de R\$23 milhões no acumulado do ano.

Com isso, eu passo palavra para o meu sócio e CFO, Clayton Malheiros, para dar a vocês mais detalhes sobre a performance da empresa. Clayton, por favor.

**Sr. Clayton Malheiros:** Obrigado, Iuri. Bom dia a todos.

Seguindo para o slide quatro, vemos que, durante o terceiro trimestre de 2019, nós abrimos 19 restaurantes Burger King e seis restaurantes Popeyes. Considerando os dois fechamentos de restaurantes BK no trimestre, encerramos o período com um total de 840 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 671 são operados pelo BK Brasil. Com isso, seguimos liderando como a maior operadora de restaurantes fast food do país.

Vale destacar também que, neste trimestre, mais de 70% das aberturas de restaurantes próprios foram restaurantes do modelo *free-standing* e, no acumulado do ano, elas representaram mais de 60% das aberturas.

Já em relação à evolução das aberturas de *dessert centers*, neste trimestre abrimos 22 pontos de sobremesa e encerramos o período com 392 unidades, o que representou uma abertura líquida de 87 *dessert centers* nos últimos 12 meses. Além disso, abrimos mais seis restaurantes da marca Popeyes no trimestre, atingindo 23 restaurantes ao final do período, localizados em oito importantes municípios da Grande São Paulo, além da capital.

Indo agora para o slide cinco, o nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes neste trimestre foi de 4%, resultado da contínua evolução das vendas em canais digitais e do nosso calendário de marketing. Já ultrapassamos a marca de 230 restaurantes oferecendo *delivery* distribuídos em mais de 80 cidades, e o BK Express, nosso *mobile order & pay* app já possui mais de 16 milhões de *downloads*. No acumulado do ano, nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes foi de 7,9%.

A partir deste trimestre, passaremos a divulgar o crescimento de vendas comparáveis apenas dos restaurantes operados pela BK Brasil. Esta mudança tem o objetivo de melhorar o entendimento dos resultados da companhia, uma vez que é esse crescimento que impacta o desempenho dos nossos restaurantes e consequentemente a maior parte da receita e do Ebitda da companhia.

Nossa receita operacional líquida cresceu de 18,4% comparada com o terceiro trimestre de 2018, resultado da performance dos restaurantes e *dessert centers*

abertos nos últimos 12 meses e do *same-store-sales* do período. Nos primeiros nove meses, o nosso crescimento de receita operacional foi de 26,6%.

Antes de passar para o slide seis, é importante lembrar que adotamos a nova norma contábil IFRS 16 desde o começo do ano, e assim como fizemos nos últimos trimestres, nos próximos gráficos apresentamos nossos números das duas maneiras, com e sem o efeito da adoção da norma. Assim, ao longo da apresentação vamos falar apenas dos números ajustados, que excluem este impacto com o objetivo de melhorar o entendimento e a comparabilidade com o mesmo trimestre de 2018.

Passando agora para slide seis, apresentamos a evolução dos nossos custos e despesas. As despesas totais atingiram R\$667 milhões e, como percentual da receita operacional líquida, expandiram de 89,2% para 92,2%. O cenário macroeconômico e o ambiente competitivo fizeram com que o custo da mercadoria vendida, como percentual da receita operacional, aumentasse 80 *basis points* em relação ao terceiro trimestre de 2018 e alcançasse 38,2%. No entanto, quando olhamos essa linha do nosso resultado em comparação ao trimestre anterior ajustado pelos créditos tributários não recorrentes, vemos uma maioria estabilidade.

As despesas com vendas, excluindo depreciação e amortização, representaram 47,8% da receita operacional líquida, expandindo 110 *basis points* em comparação com o terceiro trimestre de 2018. Este aumento reflete, principalmente: Maiores gastos com terceiros em função dos novos canais de vendas; maiores despesas com *utilities*; e maiores despesas pré-operacionais, sendo parcialmente compensado pela maior eficiência na linha de despesas com pessoal, que melhorou 50 *basis points*, mostrando a capacidade de reação rápida da empresa para ajustar a produtividade de pessoal nos restaurantes.

No acumulado do ano, como percentual da receita operacional líquida, as despesas totais expandiram 180 *basis points*, refletindo a expansão de 130 *basis points* nas despesas com vendas, resultados de maiores gastos com serviços de terceiros, *utility* e pessoal e também despesas pré-operacionais, compensada pela redução de 30 *basis points* do custo da mercadoria vendida.

Com relação às despesas gerais e administrativas corporativas, como percentual da receita operacional líquida, estas melhoraram 20 *basis points*, atingindo 3,6% no terceiro trimestre de 19. Essa redução reflete o contínuo foco em controle de despesas, alavancagem operacional e as sinergias da incorporação dos restaurantes franquizados adquiridos.

No acumulado do ano, estas despesas representaram 3,9% da receita operacional líquida, apresentando uma melhora de 30 *basis points* versus o ano anterior.

No slide sete podemos ver o crescimento do Ebitda ajustado de 6,3%, atingindo R\$82 milhões no terceiro trimestre de 19. Com isso, a margem Ebitda ajustada atingiu 11,3% no terceiro trimestre de 2019. No acumulado do ano, o Ebitda

ajustado aumentou 21,7% e atingiu R\$196 milhões, e a margem Ebitda ajustada atingiu 9,5%.

Ainda neste slide, podemos ver que o nosso lucro líquido foi de R\$10 milhões no trimestre e no acumulado do ano atingimos R\$23 milhões.

Seguindo para o slide oito, podemos ver o Capex, a alavancagem financeira e o fluxo de caixa operacional. No terceiro trimestre de 2019, o nosso Capex totalizou R\$125 milhões, um aumento de 40,5% e relação ao terceiro trimestre de 18, refletindo as aberturas de restaurantes, principalmente *free-standings* e *dessert centers* no trimestre, remodelagem de lojas, investimentos em tecnologia e a construção dos restaurantes que serão inaugurados até o final do ano.

No acumulado do ano, a expansão orgânica do Capex foi de 61,8% e atingiu R\$312 milhões.

Seguindo para a alavancagem financeira, encerramos o mês de setembro com um caixa total de R\$181 milhões, uma queda de 72,1% quando comparado com o mesmo trimestre de 18, devido aos investimentos da companhia e amortização de dívidas, em linha com o calendário de amortizações das dívidas já existentes. A companhia ainda mantém uma posição de caixa líquido de R\$48 milhões.

Ainda com relação à posição de caixa, realizamos no início de outubro a emissão da nossa primeira debênture com distribuição pública nos termos da CVM 476 no montante total de R\$400 milhões com prazo de pagamento de cinco anos.

Por último, no acumulado do ano, a geração de caixa operacional totalizou R\$135 milhões, um aumento de R\$57 milhões em relação ao mesmo período de 2018, refletindo a adoção do IFRS 16, parcialmente compensada por maiores demandas de capital de giro devido à sazonalidade dos investimentos e as aberturas de restaurantes, mais concentrados no quarto trimestre.

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

**Sr. Iuri Miranda:** Muito obrigado, Clayton. Para finalizar a apresentação de resultados da companhia e antes de abrir para a sessão de perguntas e respostas, como nós sempre fazemos, eu gostaria de atualizá-los em alguns temas.

Primeiro, em relação ao ritmo de expansão de novas unidades. Para a marca Burger King, nós continuamos focados na abertura de restaurantes do modelo *free-standing* e abrimos um total de 35 unidades desse formato nos últimos 12 meses. Seguimos com um forte *pipeline* de restaurantes, dos quais vários em fase avançada de construção, o que garante o ritmo de expansão e também a captura do potencial de mercado ainda existente.

Com relação à marca Popeyes, nós as avançamos na estratégia de abrir

restaurantes em shoppings de São Paulo e na Grande São Paulo criando *brand-awareness* e com a ótima aceitação dos consumidores. Em nível que a marca já atingiu de conhecimento, nós estamos começando a ampliar o nosso *footprint* com abertura de restaurantes em outras de cidades no estado de São Paulo.

Em relação à performance de Popeyes, apesar de termos completado apenas o primeiro ano de operação, deveremos chegar próximo ao *breakeven* no nível de Ebitda, um marco importante, que mostra o potencial da categoria e as sinergias que nós conseguimos extrair na operação das duas marcas.

Se nós consolidarmos a visão de expansão de novos restaurantes da nossa empresa, o nosso ritmo de abertura de lojas totais continua robusto e acima de 100 novas unidades nos últimos 12 meses.

Com relação à tecnologia, nós continuamos evoluindo com nossa estratégia omnicanalidade e na interface moderna com nossos consumidores e também com nossos colaboradores. Por exemplo, encerramos o terceiro trimestre com mais de 230 restaurantes Burger King oferecendo o serviço de *delivery*, entregando uma das melhores avaliações de serviço do mercado, o que inclui também um dos melhores tempos de entrega. Nós vamos continuar adicionando novos restaurantes nos próximos trimestres.

Também neste trimestre nós começamos a oferecer o serviço de *delivery* nos restaurantes da marca Popeyes e tivemos resultados muito encorajadores após a bem-sucedida campanha de marketing que nós realizamos em setembro.

Seguindo em nossas iniciativas tecnológicas, atualmente com mais de 16 milhões de *downloads*, nosso *mobile order & pay* app continua crescendo e sendo a chave para o desenvolvimento do nosso programa de CRM (*customer relationship management*). Nós evoluímos muito no desenvolvimento do projeto ao longo destes meses e agora estamos realizando pilotos em algumas cidades do Brasil, os quais têm representado um ótimo desempenho e têm nos ajudado entender, cada vez mais, a jornada do nosso cliente, os seus hábitos de consumo e a desenvolver um relacionamento mais próximo com nossos consumidores.

Nestes pilotos, estamos testando diversas iniciativas, que incluem, por exemplo, *pushes*, e-mails personalizados que consideram a preferência do cliente, a sua geolocalização, qual tipo de restaurante ele frequenta, horário, histórico de compras, dentre outras métricas. Acreditamos que este tipo de inovação e conhecimento irão mudar a forma que a marca se relaciona com seus clientes, sendo muito mais personalizada, aumentando, assim, a fidelização e o engajamento com a marca.

Para nós, tecnologia também pode ajudar nos processos internos e na interface com nossos colaboradores. Gostaríamos de mencionar duas iniciativas nessa direção: Primeira, nós fizemos uma parceria com o Cubo, o maior e mais relevante Centro de Empreendedorismo Tecnológico da América Latina, e hoje temos várias



*startups* propondo soluções inovadoras a alguns dos nossos desafios operacionais. Também começamos o uso de inteligência artificial no suporte aos nossos milhares de colaboradores em dúvidas e informações relacionadas à jornada de trabalho. Este é apenas um primeiro passo na direção de processos ainda mais eficientes na operação de restaurantes.

Por último, conforme comunicamos ontem, teremos duas mudanças no Conselho de Administração da companhia, então eu gostaria de aproveitar esta oportunidade para demonstrar aqui os nossos mais sinceros agradecimentos ao Guilherme Lins e ao Bruno Zaremba pela dedicação e importante contribuição ao longo dos últimos anos.

E, para encerrar, eu acho importante destacar que, mesmo em um cenário macroeconômico ainda desafiador no Brasil e a alta competitividade, nós continuamos apresentando um sólido crescimento através da nossa forte expansão, do crescimento de vendas e de desenvolvimento das nossas iniciativas digitais.

Com isso, nós finalizamos a nossa apresentação e gostaríamos de abrir para perguntas. Operador, por favor, pode passar para as perguntas.

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

**Operador:** Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco um, e para retirar a pergunta da lista digitem asterisco 2.

Iniciamos com Richard Cathcard, Bradesco. Pode prosseguir.

**Sr. Richard Cathcard:** Bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas aqui. Primeiro, Iuri, eu queria só perguntar das suas expectativas em relação aos preços de proteínas olhando acho que mais para 2020 agora, porque esse ano já está fechado acho que com fornecedores.

E a segunda pergunta, você mencionou as aberturas de 35 lojas *free-standing* nos últimos 12 meses. Você pode só comentar um pouco sobre a performance destas lojas, principalmente em relação à venda da por loja versus as suas expectativas e o *business plan* para esse formato? Obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Oi, Richard, bom dia. Obrigado por estar participando aí da nossa conferência. Eu sei que é um período em de várias divulgações e que vocês têm que se esforçar bastante para atender várias delas. Obrigado também pelas perguntas.

Com relação à primeira pergunta, de preço de proteínas, a sua colocação foi bastante pertinente, eu acredito que 2019 já está praticamente terminando e o que deveria acontecer já aconteceu praticamente. E aí eu posso dizer que, apesar de a como as pressões que a gente vê com a gripe suína africana se espalhando por

outras regiões da Ásia, a gente não sentiu em 2019 uma pressão em nossos preços de proteína.

Com relação à 2020, que foi o seu ponto, a gente acredita que sim, pode haver algum tipo de pressão, principalmente por ela estar se espalhando para outros países asiáticos, o que pode acabar impactando mercados internacionais, inclusive o Brasil. Mas, por outro lado, a gente entende que se isso acontecer será um impacto para todo o mercado, não é um impacto exclusivo para a nossa empresa.

E quando a gente pensa em todo o mercado, pelo tamanho que nós temos como empresa, nós acreditamos que, impactando todo o mercado, a nossa escala também nos ajuda a tentar mitigar e a postergar algum tipo de impacto maior. E a nossa expectativa é, realmente, acontecendo com todo o mercado, haver um repasse disso para a ponta final de preços, porque seria difícil absorver um impacto significativo do mercado, na nossa visão, impactando, enfim, todos os *players* e não haver um repasse.

Um outro ponto que nós acreditamos ser importante, e mostra também um pouco do por que nós avançamos na iniciativa que eu mencionei na abertura do *call*, o próprio lançamento do Rebel, que é uma iniciativa com *plant-based products*, também é uma alternativa que a gente pode levar a desenvolver outros produtos também nesta linha, o que mitiga também um potencial impacto de proteína animal.

Com relação à sua segunda pergunta, de *free-standing*, das 35 lojas de *free-standing* que nós abrimos, como eu mencionei, a gente continua com várias lojas em construção, enxergando o potencial ainda remanescente, bastante significativo para lojas futuras, e o que nos confirma esse potencial é que as lojas que nós estamos abrindo têm performado conforme o que nós temos planejado, o que mostra que não há uma canibalização da cadeia existente e ainda há espaço para a gente continuar a nossa expansão. É o que a gente pretende para os próximos anos.

**Sr. Richard Cathcard:** Está ótimo, Iuri. Se eu puder só fazer um *follow-up*, você mencionou desenvolvimento de novos produtos e especificamente o Rebel Whopper. Você pode só comentar um pouco sobre a receptividade que vocês viram desde que você lançou o produto? Eu acho que inicialmente foi só em São Paulo, né? Então, seria interessante só entender um pouco sobre a reação do consumidor. Obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Boa pergunta, Richard. A receptividade em São Paulo foi excelente, dentro das nossas expectativas, o que nos levou inclusive a fazer, ainda dentro do mês de outubro, o *rollout* para todo o mercado nacional. Como a gente acabou de fazer o *rollout* para todo o mercado nacional, ainda é cedo para dizer qual vai ser a receptividade em outros estados além de São Paulo.

Mas, antes mesmo de lançar esse produto *plant-based* aqui em São Paulo, nós tínhamos feito uma pesquisa com vários países e que mostrava que o Brasil estava



entre os primeiros países cujos consumidores *flexitarians* (aqueles que gostam de carne, mas estão procurando uma alternativa de consumo), a probabilidade de eles consumirem no Burger King um produto à base de planta era uma das maiores probabilidades entre vários países que nós pesquisamos. Na verdade, era o primeiro.

Então, isso nos mostrou que existe esta oportunidade de consumo. Logicamente que é um hábito, é um produto novo e que a gente vai estar ajudando a construir esse hábito, mas a disponibilidade e a vontade do consumidor por este tipo de produto nos encoraja a investir não só neste produto que a gente lançou, como eu mencionei para você, talvez outros produtos também a base de plantas no futuro.

**Sr. Richard Cathcard:** Tá bom, excelente. Obrigado pelas respostas, Iuri.

**Sr. Iuri Miranda:** Obrigado pela pergunta.

**Operador:** Próxima pergunta de Luca Cippicia. Pode prosseguir.

**Sr. Luca Cippicia:** Olá, bom dia a todos. Obrigado pelo espaço. Primeiro, eu gostaria de saber mais sobre o plano de abertura de lojas para o quarto tri e para 2020, se tem alguma mudança e também se vocês estão vendo alguma dificuldade para encontrar espaço disponível.

E a segunda pergunta seria mais... vocês comentaram sobre a situação econômica desafiadora e ambiente mais competitivo, eu queria saber se tem alguma possibilidade de vocês serem mais promocionais a partir do ano que vem. Obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Luca, obrigado pela pergunta e também pela participação. Com relação ao nosso plano de expansão, a gente tem mantido – se você olhar os nossos resultados históricos aí – a gente tem mantido sempre, quando você tem uma visão de *last twelve months*, a gente tem mantido um ritmo de expansão próximo a 100 restaurantes. Isso deve se repetir também no quarto trimestre. Temos restaurantes em construção que nos levam a esse número.

Logicamente que, poxa, pode haver alguma questão de licença de um, dois, três restaurantes que não abram no final do ano, abram no começo do ano seguinte, mas mais é realmente uma questão de dias ou de semanas, porque em construção a gente tem a *pipeline* suficiente para a gente estar nesse *range* de aberturas, tá?

Para 2020, como eu mencionei anteriormente na última pergunta, nós não vemos nenhum motivo para a gente desacelerar o nosso ritmo de expansão. As vendas continuam vindo dentro da expectativa nas novas lojas, o que você mencionou se a gente tem alguma dificuldade de encontrar pontos, se há um lado que ajuda nesse cenário econômico desafiador é um pouco mais de disponibilidade de *real estate*, então a gente consegue encontrar *real estates* e, quando você combina isso com o crescimento e o *brand-awareness* da marca, nós acabamos sendo um local bastante atrativo para os locadores, que imaginam na gente alguém que vai fazer

um investimento significativo na localização deles e com uma garantia de um contrato de longo prazo com capacidade financeira para se honrar esse compromisso. Então, a gente acaba sendo também bastante atrativo como locatário para aproveitar essa oportunidade.

Recentemente – se eu não engano ontem – eu li uma matéria nos jornais onde falava aí do grande movimento de bancos em planejar fechamento de agências com maior migração para canais digitais, o que abre também para mim mais oportunidade de *real estate* disponível no mercado. Se eu não me engano, a matéria falava de mais de 1.200 pontos no Brasil onde iria haver uma disponibilidade para uma migração mais digital nos canais bancários. Então, isso também aumenta a disponibilidade para a gente fazer mais restaurantes.

A sua segunda pergunta, com relação à situação econômica e se isso levaria a gente a ser mais competitivo, o Burger King tem sido competitivo versus o mercado. Então, não é que nós temos uma posição de ser mais agressivos ou menos agressivos com relação ao mercado. A gente tem levado ao consumidor o que a gente acredita que é uma proposta de valor, produto, preço, qualidade, que é atrativa para o consumidor. Independente do ambiente econômico, nós vamos continuar sendo ou levando propostas atrativas de valor para o consumidor.

Talvez o que seja um pouco mais difícil num ambiente econômico desse, de competitividade, sinceramente, é um ganho maior de margem por transferência de preços aos consumidores, porque realmente a situação econômica e o nível de desemprego faz com que a renda disponível dos trabalhadores seja uma renda disponível menor e com isso uma dificuldade maior de você fazer uma transferência de preços e relacionadamente um ganho de margem.

Mas fora isso, o Burger King tanto o Popeyes também têm sido bastante competitivos com o nível de mercado e nós continuaremos competitivos a nível de mercado.

**Sr. Luca Cippicia:** Ok, obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** De nada, Luca. Obrigado pela pergunta.

**Operador:** Lembramos que para fazer perguntas, basta digitar asterisco um. Por favor, aguardem.

Por favor aguardem enquanto coletamos as perguntas.

Seguimos com Ian Luketic, JP Morgan.

**Sr. Ian Luketic:** Bom dia, Iuri e Clayton. Gostaria que vocês comentassem, se possível, como andam os planos de comprar os franqueados remanescentes do legado. Obrigado.

**Sr. Clayton Malheiros:** Oi Ian, tudo bem? Obrigado pela pergunta. Não temos nenhuma negociação mais avançada que a gente pudesse dizer a vocês que tem algo concreto para fazer. A gente está sempre aberto a procurar bons negócios para a companhia e para os franqueados. Mas, neste momento, nós não temos nada de concreto que possa indicar para você que tenha algo próximo de acontecer.

Mas a gente continua interessado e aberto a negociações em situações de preço que façam sentido para os dois lados.

**Sr. Ian Luketic:** Ok, e aproveitando e pegando um gancho nisso, tem algum tipo de negociação ou algo em mente para o futuro de outras marcas ou potencialmente adquirindo alguma franquia aqui no Brasil ou algo deste tipo, como já tinha sido mencionado no passado, com marcas ou da RBI ou potencialmente com outras?

**Sr. Iuri Miranda:** Boa pergunta, Ian. E eu gosto sempre de lembrar qual foi o *modus operandi* da gente com o Burger King e como Popeyes. Então, o Burger King gente levou alguns anos para consolidar a plataforma, manter um ritmo de expansão adequado, consolidar os processos, consolidar os sistemas e, quando a gente estava confortável com a operação do Burger King, há uns dois anos a gente começou a olhar um outro setor, enxergamos o setor de frango com grande potencial, trouxemos uma marca que, a nosso ver, tem um produto diferenciado – um frango com 12h marinado, realmente para gente o que faz diferença no ramo de fast food é a qualidade do produto, o resto você constrói – e aí começamos com o desenvolvimento do Popeyes, que vai indo, a meu ver, bastante rápido.

Eu comentei com vocês que em pouco mais de um ano estamos chegando aí a mais de 20 restaurantes e com um horizonte de chegar próximo ao *breakeven* em nível de Ebitda, que para mim também é algo que mostra a capacidade de alavancagem e de execução de uma marca que começou há pouco mais de 12 meses e a gente já está falando de estar próximo ao *breakeven* com uma ótima aceitação do consumidor.

Dito isto, se você pensar em curto prazo, a gente prefere estar focado agora na expansão do Burger King e na expansão do Popeyes. Quando você olha mais para frente, nós hoje já somos o maior operador de restaurantes próprios do Brasil. Eu acho que a gente já mostrou a capacidade, primeiro com o Burger King, segundo com o Popeyes, de desenvolver novos conceitos, seja de uma base pequena, como foi o caso do Burger King, quando nós começamos nosso projeto tinham 100 restaurantes, hoje já tem mais de 800, ou com o Popeyes, onde a gente assinou um contrato em março do ano passado e colocamos um negócio do zero a 20 restaurantes em pouco mais de um ano. Então, temos processos, temos sistemas, temos acesso a investimentos.

Sim, para o futuro, depois que a gente tiver com Popeyes engrenado, com a expansão Burger King também, a gente pode, sim, considerar outras oportunidades para alavancar ainda mais as sinergias que a gente tem na companhia.

E com relação a sua pergunta de marcas da RBI ou não marcas da RBI, nós estamos muito contentes com a parceria com a RBI, as duas marcas, tanto na Burger King quanto a Popeyes, têm produtos que são excelentes, eu acho que recentemente vocês acompanharam, foi bastante noticiado, tudo o que aconteceu com os produtos da Popeyes nos EUA, que foi considerado um dos maiores lançamentos de fast food da história dos EUA nos últimos 50 anos um produto de Popeyes, que mostra que a gente enxergou também no potencial do produto estava certo, mas a gente não tem nenhuma obrigação contratual de ser somente marcas da RBI.

Então, para o futuro, o que faz sentido para a gente são marcas que tenham um bom produto e que estejam no *fit* do nosso modelo operacional, onde a gente possa trazer sinergias, crescer no mercado, capturar o potencial, capacidade de inovação e, principalmente, a oportunidade que a gente tiver de gerar valor com este negócio, tanto quanto a gente fez com o Burger King e como a gente está fazendo agora com a Popeyes.

**Sr. Ian Luketic:** Perfeito, ficou muito claro. Obrigado, Iuri.

**Sr. Iuri Miranda:** Obrigado você.

**Operador:** Seguimos com Richard Cathcart, Bradesco.

**Sr. Richard Cathcard:** Oi Iuri, só queria fazer mais uma pergunta, essa em relação a Popeyes. Você pode só dar um pouco mais de informação sobre os próximos passos em relação à expansão. Dado que vocês estão perto de *breakeven*, vocês abriram as lojas este ano e vocês estão contentes com a performance de vendas, quantas lojas que a gente deve esperar que vocês abram em 2020 e talvez no futuro depois? Obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Obrigado, Richard. Bom, da última vez que eu tinha comentado sobre a nossa expectativa para Popeyes este ano, a gente abriu oito lojas em 2018 e eu tinha comentado com vocês que a nossa expectativa era dobrar o ritmo de aberturas em 2019, e a gente continua perseguindo isso e é o que a gente deve fazer agora em 2019.

Para 2020, a gente deve acelerar um pouco mais esse nível de aberturas basicamente pelos motivos que você acabou de mencionar e, pelo nível de conhecimento que a gente já tem na cidade de São Paulo, a gente já começa a abrir restaurantes em cidades importantes do interior de São Paulo, então eu posso mencionar para vocês, por exemplo, Campinas, a gente já tem restaurantes lá em Campinas, e provavelmente em 2020 a gente também já começa a sair do estado de São Paulo construindo o conhecimento de marca em outros estados além de São Paulo, tá?

A gente continua perseguindo o que eu mencionei para vocês quando nós assinamos o contrato aí da Popeyes, o nosso plano era ter mais de 300 restaurantes

em 10 anos, e gente está contente e firme com este plano.

**Sr. Richard Cathcard:** Está ótimo, obrigado de novo.

**Sr. Iuri Miranda:** Obrigado, Richard.

**Operador:** Obrigado. Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao Iuri para as considerações finais. Por favor, pode prosseguir.

**Sr. Iuri Miranda:** Mais uma vez, gostaria de agradecer a todos a participação. Como eu disse, o tempo de todos nesta época de divulgação de resultados é bastante escasso, então eu agradeço a confiança e o interesse na nossa empresa, e desejo a todos um bom final de dia e um excelente final de semana. Obrigado.

**Operador:** Áudio conferência do BK Brasil está encerrada. Agradecemos a participação de todos, tenham uma boa tarde.