

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

### Teleconferência de Resultados 3T18

**Operadora:** Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao terceiro 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 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, meu muito obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados do terceiro trimestre de 2018 do BK Brasil.

Por favor, se vocês puderem começar pelo slide número três da nossa apresentação de resultados, nós gostaríamos de apresentar os principais pontos dos nossos resultados desse terceiro trimestre e dos nove meses de 2018. Mantendo o nosso forte ritmo e plano de expansão de restaurantes, nesse terceiro trimestre de 2018 nós abrimos 20 restaurantes da marca Burger King e chegamos a um total de 736 restaurantes no país.

Nós estamos mantendo um ritmo acima de 100 aberturas líquidas de restaurantes nos últimos 12 meses. Para ser mais preciso, considerando os últimos 12 meses, nós abrimos 108 novos restaurantes Burger King.

Passando para os nossos resultados operacionais, nós tivemos um sólido crescimento de vendas de 8,2% no trimestre, o que é mais de quatro vezes maior que o mercado de acordo com os dados divulgados pelo Instituto de Food Service Brasil, que foi de 2%. Isso nos coloca de volta ao ritmo forte que estávamos antes da greve dos caminhoneiros e da Copa do Mundo de Futebol e mostra a força da nossa marca e a capacidade de execução da nossa estratégia.

Como resultado do plano de expansão e da sólida performance dos restaurantes existentes, as nossas receitas operacionais líquidas cresceram 37,9% nesse trimestre *versus* o mesmo trimestre do ano anterior. A nossa estratégia de marketing, as inovações de produtos e o crescimento sustentável da preferência da nossa marca têm nos levado a esse consistente aumento mesmo em um ambiente econômico desafiador.

Eu gostaria de destacar para vocês alguns dos lançamentos que alavancaram nossa receita nesse trimestre. Nós tivemos o lançamento do Mega Stack Catupiry na plataforma Premium, o sabor doce de leite na plataforma de sorvetes e as exitosas campanhas na plataforma *kids*, incluindo Emoji, Nerf e Miraculous.

Além do crescimento de vendas, a nossa rentabilidade manteve a tendência de melhoria, com o EBITDA ajustado crescendo expressivos 51,5% nesse trimestre. Isso leva a nossa margem EBITDA ajustada para 12,6%, que representa um crescimento de 120 *basis points* quando comparada com o terceiro trimestre de 2017. Em linha com o crescimento de resultado operacional e também beneficiado por um resultado financeiro superior nesse trimestre, nós apresentamos um lucro líquido de 27 milhões, o que representa um crescimento nominal de 32 milhões, quando comparado ao mesmo período de 2017, que teve um prejuízo de 5 milhões.

Por último, é importante destacar que no acumulado dos nove meses de 2018 nós também apresentamos um crescimento consistente de resultado operacional e com isso nosso lucro líquido atingiu 44 milhões, representando um aumento de 62 milhões quando comparado com o mesmo período de 2017. Para dar mais detalhe

sobre a performance da empresa, gostaria de passar a palavra para o meu sócio e CFO, Clayton Malheiros.

Clayton, por favor.

**Sr. Clayton Malheiros:** Obrigado, luri, bom dia a todos. Avançando para o slide quatro, e conforme já comentado anteriormente, no terceiro trimestre de 2018 nós abrimos 29 restaurantes, dos quais 14 são restaurantes próprios e seis são de franqueados. Com isso, totalizamos 45 aberturas nos primeiros nove meses do ano. Adicionalmente, como vocês podem ver, aceleramos o nosso ritmo de abertura de *dessert kiosks*, com 21 novas unidades no trimestre, alcançando um total de 244 unidades em operação, o que representa uma abertura líquida de 69 novos pontos nos últimos 12 meses. Em relação ao trimestre anterior, aumentamos nosso ritmo de aberturas em 28%. Vale ressaltar que esse formato é o que tem o maior potencial de expansão nos próximos anos, entregando rentabilidade acima da média do nosso portfólio atual.

Com relação ao crescimento de restaurantes, conforme falamos em nossa última teleconferência de resultados, aceleramos nossas aberturas nesse trimestre em 33% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. Quando olhamos as aberturas nos primeiros nove meses, alcançamos nossa melhor performance dos últimos anos, tanto na abertura de restaurantes, como de restaurante do modelo *free-standing*, refletindo a estratégia da companhia de maior foco nesse modelo. Importante frisar que, apesar da boa performance acumulada, ainda temos uma grande concentração de abertura previstas para o quarto trimestre desse ano.

Prosseguindo agora para o slide cinco, nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes foi de 8,2% no trimestre, confirmando uma forte recuperação em relação ao trimestre anterior. Essa performance levou o nosso resultado acumulado do ano para 6.3%, apesar do impacto da greve dos caminhoneiros e da Copa do Mundo no segundo trimestre.

A nossa receita operacional líquida apresentou crescimento de 37,9% na comparação com o mesmo trimestre de 2017. Esse forte resultado vem do robusto crescimento de vendas comparáveis de 8.2% dos 69 restaurantes abertos durante os últimos doze meses e também da aquisição dos 51 restaurantes franqueados.

Nos nove meses acumulados, nosso crescimento de receita foi de 29,3%, refletindo o crescimento de vendas comparáveis de 6.3%, o bom desempenho de lojas abertas e a consolidação dos restaurantes adquiridos no segundo trimestre de 2018.

No slide seis, temos um resumo da evolução dos nossos custos e despesas. O nosso contínuo foco em controle de custos e ganhos de eficiência levou as despesas totais com restaurantes, que incluem custos de mercadoria vendida, despesas com vendas e depreciação, a crescerem menos que a receita operacional líquida. As despesas totais de restaurantes totalizaram R\$545 milhões no período e, como um percentual da receita, tais despesas reduziram para 89.2% no terceiro

trimestre de 2018, representando uma melhora de 260 *basis points* na comparação com o terceiro trimestre de 2017.

Com relação ao custo da mercadoria vendida como percentual da receita operacional líquida, houve uma queda de 100 *basis points* em comparação com o terceiro trimestre de 2017, refletindo um melhor *mix* de produtos e eficiente controle de custos. Adicionalmente, mantivemos nossa trajetória consistente de aumento de margem bruta *versus* o quarto trimestre de 2017, melhorando 190 *basis points versus* tal período.

Indo para despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, elas representaram 46.7% da receita operacional líquida, uma redução de 40 *basis points versus* o terceiro trimestre de 2017, reflexo da alavancagem operacional da companhia devido à diluição das despesas com pessoal, ocupação e *utilities*.

Nos nove meses de 2018, as despesas totais de restaurantes como percentual da receita operacional líquida melhoraram 20 *basis points* em relação ao mesmo período de 2017, apesar dos efeitos não recorrentes que impactaram negativamente as margens operacionais da companhia no segundo trimestre de 2018, refletindo a nossa gestão eficiente das despesas nos restaurantes.

Já as despesas gerais e administrativas corporativas representaram 3.8% da receita operacional líquida no terceiro trimestre de 2018, um aumento de 40 *basis points* em comparação ao mesmo período de 2017, principalmente devido às despesas relacionadas aos serviços para gestão dos franqueados adquiridos e maiores provisões para demandas judiciais e honorários advocatícios.

Nos nove meses, as despesas gerais e administrativas corporativas representaram 4.2% da receita líquida, um aumento de 60 *basis points* devido a maiores despesas com provisões para demandas judiciais e despesas para gestão dos franqueados adquiridos, além das despesas para atender às necessidades da empresa após a abertura de capital.

No slide sete, vemos que o nosso EBITDA ajustado apresentou um forte crescimento de 51,5%, atingindo R\$77 milhões. Esse resultado se deu principalmente pelo aumento da receita operacional líquida em decorrência do aumento no número de restaurantes e forte crescimento de vendas comparáveis, além do constante controle de custos. Com isso, a margem EBITDA ajustada melhorou 120 *basis points*, para 12.6% no terceiro trimestre de 2018. Na comparação dos nove meses, o EBITDA ajustado aumentou 27,6% mesmo com o impacto da greve dos caminhoneiros e Copa do Mundo no segundo trimestre. Em relação a nossa margem EBITDA ajustada, ela atingiu 10% nos nove meses de 2018, ficando praticamente estável em relação ao mesmo período do ano anterior.

Finalmente, como já mencionado na introdução feita pelo Iuri, a empresa apresentou um lucro líquido de R\$27 milhões no terceiro trimestre de 2018, um

aumento de R\$32 milhões quando comparado ao terceiro trimestre de 2017, uma consequência do forte crescimento da receita aliado ao controle de custos e melhora do resultado financeiro. Nos nove meses de 2018, a companhia apresentou um lucro líquido acumulado de R\$44 milhões, consideravelmente superior ao prejuízo líquido de R\$18 milhões no mesmo período de 2017.

Indo para o slide oito, destacamos o Capex, a alavancagem financeira e a geração de fluxo de caixa operacional da companhia. No terceiro trimestre de 2018, tivemos um Capex total de R\$89 milhões, um crescimento de 68,2% quando comparado a 2017. Tais investimentos foram destinados à abertura e re-imagem de restaurantes, além dos investimentos em tecnologia e equipamentos para restaurantes. Para os nove meses de 2018, o Capex, excluindo o valor de R\$404 milhões referente à aquisição no segundo trimestre de 2018, cresceu 49.9% quando comparado com 2017, refletindo um maior volume de aberturas e um *mix* maior de restaurantes *free-standing* abertos ou com obras em andamento.

Em relação à alavancagem financeira, finalizamos o terceiro trimestre de 2018 com um caixa líquido de R\$236 milhões, praticamente em linha com a posição apresentada no trimestre anterior e substancialmente superior à posição do ano anterior. Por último, a geração de caixa operacional nos nove meses de 2018 foi positiva e totalizou R\$78 milhões, o que representou uma melhora de 67% ou R\$31 milhões quando comparado com a geração de caixa de R\$47 milhões em 2017. Essa variação positiva se deve principalmente a um resultado financeiro superior, dada a menor alavancagem financeira, além de um melhor desempenho operacional da empresa e da gestão ativa do capital de giro.

Com isso eu passo novamente a palavra para Iuri, que concluirá nossa apresentação.

**Sr. Iuri Miranda:** Muito obrigado, Clayton. Para concluir a nossa apresentação de resultados de hoje e para a gente iniciar a sessão de perguntas e respostas, gostaria de aproveitar essa oportunidade para atualizá-los em relação a alguns temas.

Primeiro, estamos muito contentes com a performance operacional da marca Burger King no país. Após um desafiador segundo trimestre de 18, nós observamos uma consistente recuperação no nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes, que demonstra a solidez da marca no Brasil. Além disso, entregamos uma relevante melhora de margem bruta, a qual, atrelada a um forte crescimento de vendas comparáveis, suportou nossa rentabilidade e crescimento do EBITDA.

Com relação à expansão de restaurante, nosso ritmo de abertura de lojas está alinhado com a nossa expectativa para o ano e a performance dos novos *vintages* continua muito saudável e encorajadora. Nós seguimos confiantes com a nossa estratégia de expansão de restaurantes para o ano, que se mantém inalterada.

Como falamos durante a apresentação, o nosso ritmo de abertura de lojas continua

no patamar de 100 lojas em 12 meses, focando a estratégia em restaurante de rua, do tipo *free-standing*. Nós estamos atentos às oportunidades de *real state* e ao momento favorável da marca.

Com relação ao momento favorável da marca, eu não poderia deixar de destacar duas campanhas institucionais onde nós conectamos nossa marca aos clientes e à sociedade a qual pertencemos: A primeira foi o Whopper em Branco, uma campanha que chegou a ser *top trend* mundial e falava da importância de fazer escolhas e não deixar o outro escolher em seu lugar, no caso, votando em branco; a segunda campanha, lançada essa semana, traz com pioneirismo a questão do marketing reverso. Mostramos as opiniões reais de consumidores que não tiveram uma boa experiência em nossos restaurantes e depois nós mostramos alguns *posts*, também reais da internet, onde há preconceito. A campanha procura mostrar a diferença entre opinião e preconceito. Nos nossos restaurantes, todos são bem-vindos, opiniões também, mas preconceito, não.

Uma outra área que eu gostaria de atualizá-los é a parte de tecnologia, é bom ver a evolução dos nossos projetos. Como destaque, o *delivery* continua a crescer consistentemente. Atualmente, os resultados têm sido bastante bons e já estamos com cerca de 80 restaurantes na plataforma de *delivery* e queremos continuar crescendo para ultrapassar a marca de 100 restaurantes com *delivery* até o final deste ano. O processo, a integração de sistemas e a tecnologia desenvolvidas nesse projeto têm como objetivo entregar uma experiência consistente ao mesmo tempo que a qualidade do produto que o cliente espera do Burger King, mas na conveniência do endereço da sua preferência.

Ainda na área de tecnologia, nosso novo *mobile app*, lançado no início do ano, já alcançou expressivos 5 milhões de *downloads* aqui no Brasil e com uma alta taxa de usuários ativos. Isso significa que os nossos consumidores estão vendo um valor de uso nessa interface, que é leve, rápida e amigável.

Por último, gostaríamos também de atualizá-los quanto ao desenvolvimento da marca Popeyes. Como um rápido *recap*, em março desse ano nós assinamos o contrato de *master* franqueado para a marca no Brasil e em apenas sete meses nosso time foi capaz de desenvolver toda uma cadeia de suprimentos, adaptar um menu ao paladar do brasileiro, criar novos produtos, fazer testes qualitativos com clientes, desenvolver uma estratégia de lançamento da marca, idealizar um *design* moderno e atrativo já incorporando algumas inovações tecnológicas, como, por exemplo, totem de autoatendimento, *menu board* digital e *sales tablet*. Aliado a tudo isso, identificar, negociar os pontos e construir os restaurantes. Lembrando que em apenas sete meses.

O resultado prático é que, até o momento, nós já abrimos dois restaurantes da marca Popeyes em shoppings na cidade de São Paulo. Os resultados têm sido bastante encorajadores, acima das nossas previsões iniciais, com ótimos *feedbacks* dos clientes e da mídia especializada. Gostaria de dar um exemplo para vocês. Eu gostaria de citar que uma matéria saiu na Veja São Paulo falando da qualidade e



sabor do produto e que o Popeyes sai na frente como uma nova melhor opção.

Isso nos mantém animados com o potencial da marca e do mercado de frango no país. E, conforme mencionamos na teleconferência do último trimestre, nós confirmamos nossa expectativa de abrir entre cinco e dez restaurantes Popeyes nesse ano. O encorajador início da marca Popeyes, os resultados e a evolução contínua da marca Burger King no país nos deixam muito entusiasmados com o nosso negócio e o futuro da companhia.

Com isso eu gostaria de abrir o espaço para perguntas e respostas. Operadora, por favor, pode passar para as perguntas.

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

**Operadora:** Com licença, 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 (\*2).

Nossa primeira pergunta vem de Richard Cathcart, Bradesco.

**Sr. Richard Cathcart:** Oi, bom dia, pessoal, parabéns pelos resultados. Só uma pergunta sobre a estratégia de promoções e descontos, etc. Eu acho que durante o tri, e talvez durante o ano também, vocês fizeram uma transição de cupons físicos para cupons digitais e, dado que vocês têm cinco milhões de *downloads* do aplicativo, acredito que esse cupom digital está sendo cada vez mais forte. Mas, eu só queria entender o balanço entre o cupom físico e o cupom digital, quanto que está sendo usado cada um dos dois, e foi isso a pergunta. Por favor, obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Oi, Richard, Iuri. Primeiro, obrigado, aí, pela sua pergunta. Como você disse, tem subido bastante o uso da plataforma digital, com cinco milhões e, eu acho que é uma informação importante também, não é somente você ter cinco milhões de *downloads*, é quanto as pessoas usam do seu aplicativo, porque, sinceramente, somente fazer o *download* e depois não ver valor nesse aplicativo, não gera vendas incrementais para a companhia. Então, sim, a gente vê um crescimento gradual do uso de cupom digital, o que, para nós, faz parte de uma estratégia, até porque você consegue ter um controle maior na distribuição e até nas ofertas que você faz do cupom digital.

Quando você faz uma distribuição de cupom físico, ele sai de uma maneira igualitária, com as mesmas ofertas e mesmas regiões. Com o cupom digital, a gente consegue, num primeiro momento, ter um foco mais direcionado e, em um segundo momento, até com o crescimento de uma estratégia de CRM, eu diria que o futuro nosso inclusive é fazer ofertas mais customizadas e mais direcionadas a cada tipo de consumidor.

Respondendo de uma maneira mais prática a sua pergunta, hoje a gente tem um balanço aí de 50% de cupons físicos aproximadamente e já 50% de cupons digitais.

**Sr. Richard Cathcart:** Tá excelente, obrigado, Iuri.

**Sr. Iuri Miranda:** De nada, Richard.

**Operadora:** Próxima pergunta, Luís Felipe Guanaes, BTG Pactual.

**Sr. Luís Felipe Guanaes:** Bom dia a todos. A minha pergunta é em relação à dinâmica de margens no trimestre. Se você pudesse comentar um pouco, Iuri, sobre o ambiente competitivo do setor e como isso acabou, talvez, aí, parcialmente *offsetando* o efeito que vocês tiveram de alavancagem operacional e as iniciativas de otimização de custos.

E aí uma segunda pergunta, eu queria entender como é que está o processo de integração do Burger King Centro-Sul, se vocês ainda estão operando com CNPJ distinto, como é que está o processo de integração dos times. Obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Oi, Luís, também obrigado pela pergunta. Então, a primeira com relação ao ambiente e margem, acredito que o ambiente, principalmente econômico e social do país, continua desafiador, como eu comentei. Mas, por outro lado, quando você enxerga os resultados que a gente consegue entregar, um crescimento de 8.2% em cima de um crescimento do ano passado que já tinha sido também bastante forte, acima de 12%, ou seja, mais de 20% em dois anos, eu acredito que, independente do ambiente competitivo que está aí fora, a marca vem conseguindo se posicionar e a marca vem conseguindo crescer tanto em percepção de marca quando na proposta que está oferecendo a seus consumidores.

Então, eu vejo um crescimento natural da marca e compensando um ambiente que, sim, está bastante competitivo, inclusive desafiador do ponto de vista de economia. Mas, independente disso, quando você olha, por exemplo, a nossa margem bruta, foi um trimestre onde a gente consegue entregar um *same store sales* acima de 8% com um crescimento de margem bruta no trimestre de 100 *bps versus* o terceiro trimestre do ano passado. Então, para nós, uma combinação bastante interessante; crescimento de vendas e também crescimento de margem.

E alguns motivos que a gente comentou sobre isso, porquê que isso aconteceu, para mim as boas campanhas que nos ajudaram a alavancar o nosso *mix* de vendas, e aí a gente teve boas campanhas na plataforma do Premium com o Mega Stacker Catupiry, na plataforma de sobremesas, como o sabor de doce de leite e na plataforma também de *kids*, eu comentei o Emoji, o Nerf e a Miraculous.

Segundo ponto, também que ajuda no crescimento de margem, é um bom controle de custos dos restaurantes e também a uma alavancagem que a gente tem com fornecedores por essa escala crescente que a gente tem apresentado. Então,



trimestre após trimestre, ano após ano, a gente realmente ganha um poder de negociação cada vez maior e uma parceria com os nossos fornecedores e um crescimento de nível desses de receita ainda que a economia do país esteja apresentando um PIB ainda inferior ao que eles esperam, a gente consegue colocar um crescimento bem maior.

Terceiro ponto, uso - e aí já comentamos aqui -, o uso estratégico de cupom digital, que também traz um incremento de margem. E o último ponto que eu gostaria de destacar é um aprimoramento da nossa estratégia de preço com otimização de margem e venda. Então, não é só margem, não é só venda, é uma combinação das duas coisas.

Então, com isso a gente vê, para mim, um desempenho bastante satisfatório no trimestre, uma combinação do crescimento de venda e margem. E com relação à integração da Centro-Sul, ela está correndo exatamente conforme a gente planejou. Então, a gente fez uma parte dos restaurantes, uma integração completa agora no dia 30 de setembro, no final do terceiro trimestre, falta uma menor parte da integração, que continua dentro do plano e deve ocorrer até o final do ano.

Então, a nossa expectativa é começar 2019 já com todos os restaurantes completamente integrados à nossa plataforma de controle administrativa a partir do começo do ano.

**Sr. Luís Felipe Guanaes:** Excelente, muito obrigado, Iuri.

**Sr. Iuri Miranda:** De nada, Luís.

**Operadora:** Próxima pergunta, Vinícius Strano, Bank of America Merrill Lynch.

**Sr. Vinícius Strano:** Bom dia, parabéns aí pelos resultados e obrigado por pegar a minha pergunta. A gente notou aí um avanço significativo de margem mesmo com os custos iniciais do Popeyes, e eu queria saber de vocês se vocês podem dar uma ideia sobre o quanto esses custos causaram de fricção nesse tri e como é que está a expectativa para os próximos tris agora com a abertura de novas unidades, como é que evoluíram esses custos e como é que eles poderiam pressionar a margem. Obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Vinícius, obrigado pela pergunta. Os custos do Popeyes ainda eles são, como você disse, iniciais, e a gente espera uma diluição dele a partir do momento que a gente abre os restaurantes. Por exemplo, comentei que a gente abriu dois restaurantes já agora em outubro, um no dia 10 de outubro, o outro no dia 1º de novembro, se eu não estou enganado, um no Shopping Itaquera, o outro no Shopping Cantareira, na zona norte. Os restaurantes vêm vendendo acima da nossa expectativa, são apenas 30 dias, então prematuro a gente falar de margem, prematuro a gente falar de Capex, por exemplo, ainda fechando as ordens internas.

Mas, de vendas, eles estão acima da nossa expectativa, a gente mantém a nossa

projeção de aberturas de restaurantes Popeyes nesse trimestre agora entre cinco e dez restaurantes, o que, certamente, vai ajudar a gente a diluir o custo inicial do projeto.

A gente não vê isso como um valor tão significativo dentro do G&A completo da companhia, mas, sim, é um valor, e a gente espera, com a abertura dos restaurantes vindo no nível de vendas que a gente está vendo, uma ajuda, sim, para diluir custos já nesse quarto trimestre.

**Sr. Vinícius Strano:** Está ótimo, muito obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** De nada, Vinícius, obrigado você.

**Operadora:** Próxima pergunta, Richard Cathcart, Bradesco.

**Sr. Richard Cathcart:** Bom dia de novo, só queria fazer uma segunda pergunta. Iuri, eu acho que talvez essa pergunta vai ser um pouco mais difícil responder, mas, dentro do seu *same store sales*, eu acredito que vocês ainda estão conseguindo aumentar fluxo nos seus restaurantes. Eu só queria ouvir um pouco da sua visão de onde está vindo esse fluxo. É um fluxo que vem de competidores diretos de hambúrguer ou você acha que vocês estão conseguindo trazer um consumidor que, talvez, estava comendo um almoço, por exemplo, numa padaria, ou um desses restaurantes mais independentes? Obrigado.

**Sr. Iuri Miranda:** Oi, Richard, excelente pergunta. E aqui eu vou tentar responder de duas maneiras, tá? A primeira maneira, o dado que a gente tem de comparação em relação ao mercado direto de *fast food* é justamente o dado do IFB, o Instituto de Food Service Brasil, e aí no trimestre a gente reporta oito, o IFB, já considerando o nosso número dentro, reporta dois, tá? Então, por aí a gente já tem uma certa noção de o quê que está acontecendo entre movimento dentro do *food service*.

Agora, uma outra coisa que eu acho importante também é que nesse crescimento nosso de 8%, cerca de um terço, na verdade, um pouco mais de um terço disso vem de *traffic*, ou seja, a gente conseguiu realmente trazer consumidores novos para dentro do restaurante, não foi só uma questão de *ticket*. Eu acho que essa é outra informação interessante para a gente ter aqui em conta, tá?

Então, essa é uma primeira parte da equação, como você falou. Mas, se você pensar que o mercado de *food service* hoje brasileiro, o mercado de *food service* brasileiro hoje, a grande parte dele ainda é formado por o que a gente chama de cadeias *unchained*, o último número que eu tinha - e não quero cometer um erro aqui com vocês - é que cerca de 90% do mercado de *food service* brasileiro, cerca de, ainda pertence à *unchained*, negócios tipo *mom and pop's*. Eu acho que uma tendência natural, que já ocorre nos Estados Unidos e outros mercados mais maduros, é uma migração de marcas que são menos conhecidas para marcas que são mais conhecidas.

Então, Estados Unidos, se eu não me engano, a *chained* de *fast food* em número de *outlets* é alguma coisa em torno de 60%. Então, você vê que é uma diferença bastante relevante contra 10% do Brasil. Então, é uma tendência que eu acho natural, e quando você posiciona a marca, você cresce a estatura de marca, você tem uma correta colocação de estratégia de precificação, de gerar valor ao consumidor, com lançamento de produtos, eu acho um círculo bastante virtuoso e eu enxergo que a gente também consolida o mercado de *food service* como um todo. Não sei se isso ajuda você a entender o nosso ponto de vista.

**Sr. Richard Cathcart:** Ajuda bastante, luri, muito obrigado pela resposta.

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

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

Com isso, eu gostaria de desejar um bom final de dia, um bom final de tarde para aqueles que estão na Europa. Obrigado e nos vemos na próxima divulgação de resultados. Um abraço a todos.

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