

BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.

Teleconferência de Resultados 2T19

Operadora: Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao segundo 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 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 e obrigado pelo interesse em nossa empresa e também pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o segundo trimestre e primeiro semestre de 2019.

Como introdução, eu gostaria de destacar alguns avanços e também evoluções que tivemos das nossas marcas nesse trimestre. Começando por Burger King, durante esse trimestre a marca foi considerada globalmente a mais criativa no Festival Internacional de Cannes. A nossa campanha “Anúncio Grelhado” foi a campanha brasileira mais premiada no festival, com um total de 9 Leões, além de ser a segunda campanha mais premiada da marca Burger King globalmente. Estamos muito confiantes no desempenho do Burger King, que continua a se posicionar de maneira diferenciada no mercado nacional.

Em relação à marca Popeyes, apesar de ser uma marca com menos de 1 ano de presença nacional, continuamos vendo crescimento consistente e o reconhecimento de marca na cidade de São Paulo. Isso nos deixa muito confiantes na performance e no potencial desse negócio.

Indo para o slide 3 da nossa apresentação, eu gostaria de comentar outros destaques do nosso resultado. Ao longo do trimestre, realizamos a abertura de 16 novos restaurantes, sendo 10 unidades da marca Burger King e mais 6 da marca Popeyes, ou seja, seguimos entregando um forte ritmo de expansão de novas unidades com um aumento de 100 novas unidades nos últimos 12 meses. Isso representa uma aceleração quando comparado com 94 novas unidades no primeiro trimestre deste ano.

Nós atingimos a expressiva marca de 800 restaurantes Burger King no Brasil e já chegamos a 17 restaurantes Popeyes em apenas 8 meses desde a primeira abertura. Quando nós olhamos a marca de 800 restaurantes Burger King, somos a primeira empresa de *fast food* no Brasil a chegar a este número de restaurantes em apenas 15 anos, sendo que cerca de 700 unidades foram inauguradas nos últimos 7 anos, após a criação da nossa empresa.

Também gostaria de pontuar a aderência à nossa estratégia de crescer a presença da marca Burger King restaurantes de rua.

Sobre nossos resultados operacionais e financeiros, mesmo em um ambiente econômico ainda desafiador, neste segundo trimestre apresentamos um crescimento de receita operacional líquida de 25,9% versus o mesmo período do ano anterior. Este aumento foi impulsionado pelas unidades que abrimos nos últimos 12 meses, assim como um sólido crescimento de *same-store-sales* de 10,9%, que continua consideravelmente acima da indústria, que cresceu 7,9% de acordo com o Instituto Food Service Brasil.

Para o acumulado do ano, nós apresentamos um *same-store-sale* de 8,4%, o qual compara com 5,7% para a indústria, de acordo também como o Instituto Food Service Brasil.

Nosso desempenho de vendas foi fruto do investimento constante em tecnologia, como o nosso *app* e novos canais de vendas, combinado com a constante inovação em plataformas, como Kids – e aqui destacamos a parceria com o filme Pokémon, a linha *premium* com o lançamento do Mega Stacker Mafioso, e em sobremesas com o lançamento nacional do sabor doce de leite para nossos sorvetes.

Além do desempenho de vendas, nós vemos um fortalecimento constante da conexão com nossos consumidores, o que tem levado a marca Burger King a se manter na liderança em preferência em várias capitais brasileiras.

Em relação à rentabilidade das nossas operações, nós apresentamos um EBITDA ajustado de R\$95 milhões, e, para maior comparabilidade, excluindo os efeitos da introdução da norma contábil IFRS 16, teríamos um EBITDA ajustado de R\$65 milhões e uma margem de EBITDA ajustada de 9,6%, os quais representam um momento de 31,1% e 40 *basis points* quando comparados respectivamente com o segundo trimestre de 2018.

Apesar da boa performance de *same-store-sales*, não tivemos alavancagem operacional em níveis de eficiência passados. No entanto, nós já implementamos iniciativas que começarão a gerar frutos para a companhia ao longo dos próximos meses.

Finalmente, em relação ao lucro líquido do trimestre, nós ficamos próximos ao *breakeven*, e para o semestre apresentamos um lucro de R\$2 milhões. Contudo, excluindo os efeitos de IFRS 16 no nosso lucro líquido, teriam sido de R\$6 milhões no segundo trimestre de 2019 e de R\$13 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. Dando sequência à nossa apresentação, vamos seguir para o slide 4. Aqui podemos ver que, durante o segundo trimestre de 2019, como já

comentado pelo Iuri, nós abrimos 10 restaurantes Burger King e 6 restaurantes Popeyes. Considerando os 2 fechamentos de restaurantes BK no trimestre, encerramos o período com um total de 817 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 652 são operados pela BK Brasil, consolidando ainda mais nossa empresa como a maior operadora de restaurantes *fast food* no país com uma larga vantagem em relação ao segundo colocado.

Nesse trimestre, aumentamos a presença geográfica da nossa principal marca e alcançamos 230 cidades no Brasil. Nosso foco continua sendo a abertura de restaurantes *free-standing*, que, no modelo *garden grill*, proporcionam uma experiência única aos nossos clientes em termos de conforto e ambiente. Esse modelo representou 60% das aberturas totais no trimestre, e, quando olhamos os últimos 12 meses, esse modelo já representa mais de 50% do total das aberturas de restaurantes próprios.

Seguindo para a evolução das aberturas de *dessert centers* (outro grande foco de crescimento da companhia), nesse trimestre abrimos 12 pontos de sobremesa e encerramos o período com 370 unidades, o que representou uma abertura líquida de 90 *dessert centers* nos últimos 12 meses.

Por último, com relação a Popeyes, continuamos com o nosso plano de expansão da marca e abrimos mais 6 unidades no trimestre, atingindo 17 restaurantes no final do segundo trimestre de 2019, localizados em importantes shopping centers da região metropolitana de São Paulo.

Seguindo agora para o slide 5, o nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes Burger King neste trimestre foi de 10,9%, resultado da contínua evolução da marca e da aceleração das vendas em canais digitais, como o *delivery*, que já chegou a 170 restaurantes e 59 municípios, e o BK Express, nosso *mobile order & pay app*, que hoje já ultrapassou a marca de 13 milhões de *downloads* e está disponível em todos os restaurantes operados pela BK Brasil.

Além disso, também tivemos o benefício de uma base de comparação mais fraca por conta da greve dos caminhoneiros e Copa do Mundo de Futebol em 2018. Com isso, no acumulado do ano, nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes foi de 8,4%, bem acima do PIB nominal.

Já a nossa receita operacional líquida cresceu 25,9% comparada com o segundo trimestre de 2018, resultado do bom *same-store-sales* do período e da performance dos restaurantes e *dessert centers* abertos nos últimos 12 meses. No semestre, o nosso crescimento da receita operacional foi de 31,6%.

Antes de passar para o slide 6, assim como fizemos no primeiro trimestre de 2019, gostaria de destacar que a partir de janeiro desse ano passamos a adotar a nova norma contábil IFRS 16. Por esse motivo, nos próximos gráficos apresentamos nossos números das 2 maneiras: com e sem os efeitos da adoção da norma. Assim, ao longo da apresentação, vamos focar nos números ajustados para excluir esse impacto com o objetivo de melhorar o entendimento e comparabilidade com o mesmo trimestre de 2018.

Indo agora para o slide 6, apresentamos a evolução dos nossos custos e despesas. As despesas totais atingiram R\$632 milhões, e como percentual da receita operacional líquida expandiram de 92,7% para 93,5%, aumentando 80 *basis points*.

O custo da mercadoria vendida como percentual da receita operacional líquida reduziu 150 *basis points* em relação ao mesmo período do ano anterior, alcançando 36,7%, beneficiado pelos novos canais de vendas digitais, redução de perdas operacionais e créditos tributários de períodos anteriores de aproximadamente R\$10 milhões, referentes à tributação incorreta de ICMS na venda de brindes.

As despesas com vendas, excluindo depreciação de amortização, representaram 50,3% da receita operacional líquida, expandindo 170 *basis points* em comparação com o segundo trimestre de 2018,

refletindo, principalmente, maiores despesas com *utilities* e maiores gastos com terceiros em função dos novos canais de vendas.

Apesar do aumento nas despesas com vendas nos restaurantes neste trimestre, acreditamos em uma melhora ao longo do segundo semestre de 2019, trazendo a companhia para os níveis de eficiência históricos. Nós já implementamos iniciativas que começarão a gerar frutos para a companhia ao longo dos próximos meses.

Na comparação semestral, como percentual da receita operacional líquida, as despesas totais expandiram 90 *basis points*, refletindo a expansão de 140 *basis points* nas despesas com vendas, resultado de maiores gastos com serviços de terceiros em função das despesas com *delivery*, despesas com pessoal e maiores despesas com *utilities*, compensado pela redução de 90 *basis points* no custo de mercadoria vendida.

Já as despesas gerais e administrativas corporativas, como percentual da receita operacional líquida, reduziram 30 *basis points*, atingindo 3,8% no segundo trimestre de 2019. Essa redução reflete o contínuo foco em controle de despesas, alavancagem operacional e as sinergias de aquisição dos restaurantes franqueados.

Na comparação semestral, essas despesas representaram 4,0% da receita operacional líquida, apresentando uma melhora de 50 *basis points* versus o ano anterior.

Segundo para o slide 7, podemos ver o crescimento do EBITDA ajustado de 31,1%, atingindo R\$65 milhões no segundo trimestre de 2019, refletindo um aumento da nossa receita operacional líquida, maior lucro bruto e controle de despesas gerais e administrativas corporativas, parcialmente compensado por maiores despesas com vendas. Com isso, a margem EBITDA ajustada expandiu 40 *basis points* e atingiu 9,6% no segundo trimestre de 2019.

Na comparação semestral, o EBITDA ajustado aumentou 33,5% e atingiu R\$115 milhões, refletindo o sólido crescimento de receita operacional líquida e o controle de custos. Em função disso, a margem EBITDA ajustada atingiu 8,5% no primeiro semestre de 2019.

Ainda nesse slide, podemos ver que o nosso lucro líquido foi de R\$6 milhões nesse trimestre, e no acumulado do ano atingimos R\$13 milhões, impactado por uma maior alíquota efetiva de imposto de renda devido aos efeitos de consolidação de controladas, principalmente as adquiridas em abril do ano passado, que serão incorporadas no terceiro trimestre de 2019.

Já no slide 8, podemos ver o CAPEX, a alavancagem financeira e o fluxo de caixa operacional. No segundo trimestre de 2019, o nosso CAPEX totalizou R\$108 milhões, um aumento de 85,8% em relação ao segundo trimestre de 2018, refletindo as aberturas de restaurantes e *dessert centers* no trimestre, reinvestimentos em remodelagem de restaurantes e a construção dos restaurantes que serão inaugurados ao longo do ano.

Importante destacar que esse ano temos o maior *pipeline* de aberturas da história do BK Brasil nesse momento e com grande foco nos restaurantes no formato *free-standing*. No semestre, a expansão orgânica do CAPEX foi de 80,1% e atingiu R\$186 milhões.

Segundo para a alavancagem financeira, encerramos o mês de junho com um caixa total de R\$264 milhões, uma queda de 59,3% quando comparado com o mesmo trimestre de 2018, devido à expansão orgânica da companhia e à amortização de dívidas, em linha com o calendário de amortização das dívidas existentes. Assim, nosso caixa líquido foi de R\$114 milhões, uma redução de 48,8% em relação ao segundo trimestre de 2018 e equivalente a 0,4 vezes o EBITDA.

Por fim, no primeiro semestre de 2019, a geração de caixa operacional totalizou R\$26 milhões, um aumento de R\$32 milhões em relação ao mesmo período de 2018, refletindo maiores resultados operacionais e impacto da adoção do IFRS 16, parcialmente compensada por maiores demandas

de capital de giro, principalmente no primeiro trimestre de 2019 devido ao aumento de adiantamentos a fornecedores e redução no prazo médio de pagamentos.

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

Sr. Iuri: Obrigado, Clayton. Para finalizar a apresentação de resultados da companhia e antes que a gente abra o *call* para a sessão de perguntas e respostas, eu gostaria de aproveitar para atualizá-los em alguns assuntos.

Com relação ao nosso ritmo de expansão de novas unidades, nós continuamos como um *pipeline* robusto e nós esperamos manter o forte ritmo histórico de aberturas com um foco em *free-standings* para o BK e *food courts* para o Popeyes.

Com relação à tecnologia, nós estamos avançando rapidamente em novas iniciativas que nos ajudarão a entender melhor os consumidores e seus hábitos e preferências de consumo em *fast food*. Esse é um passo importante para ofertas customizadas, incremento de *traffic* e vantagem competitiva.

Como o Clayton mencionou, somos o maior operador de restaurantes próprios do país, com uma estrutura operacional conectada do POS ao *back office*, o que nos coloca em posição privilegiada de captura e análise de dados. Nosso negócio avança rapidamente em diversos canais, tornando-se uma operação *omnichannel*.

Ao longo desse trimestre, nós adicionamos o serviço de *delivery* em aproximadamente 50 novos restaurantes, e hoje nós já estamos com mais de 170 restaurantes oferecendo *delivery*. Pelas avaliações recebidas, nosso *delivery* é um dos melhores e mais rápidos do mercado. Esperamos continuar adicionando novas unidades ao longo dos próximos meses.

No nosso *mobile order & pay app*, o BK Express, segue crescendo. Já possuímos mais de 13 milhões de *downloads*, uma base importante para o desenvolvimento do nosso *customer relationship management program* (ou CRM), pois acreditamos que o CRM nos ajudará a entender hábitos de consumo e a interagir com nossos clientes de uma forma inovadora.

Adicionalmente, buscando maior eficiência, produtividade e suporte ao nosso plano de expansão, nós iniciamos um projeto de transformação digital do nosso *back office*, utilizando modernas ferramentas de tecnologia, tais como RPA, OCR e o uso de inteligência artificial.

Nós queremos dar um salto sobre a abordagem tradicional de um centro de serviços compartilhado acelerando a captura de eficiências, produtividade e lucratividade, ou seja, uma estrutura moderna e eficiente de operação de restaurantes em grande escala.

E, quando falamos em eficiência, gostaria também de compartilhar uma iniciativa importante na área de sustentabilidade. Nós estabelecemos uma parceria com uma empresa referência no setor de energias renováveis para o desenvolvimento de 5 usinas de geração de energia a partir de painéis fotovoltaicos. O projeto será responsável pelo abastecimento de 50 unidades da nossa marca com energia limpa e renovável.

A energia limpa que será gerada com esse projeto equivale ao consumo médio de mais de 5.000 residências e representa uma redução importante da emissão de gás carbônico.

Em termos de governança corporativa, estamos contentes com entrada em abril de mais um conselheiro independente no nosso *Board*. Na verdade, uma conselheira: Paula Bellizia chega ao nosso *Board* trazendo diversidade e um *background* de tecnologia bastante interessante. Paula foi responsável pela Microsoft no Brasil e atualmente ela é vice-presidente de vendas operações e marketing da Microsoft para a América Latina.

Outro destaque que temos para compartilhar foi o recebimento do prêmio na categoria Revelação: Melhores Empresas da Bolsa 2019, organizada pelo InfoMoney, como uma das 3 empresas de destaques da B3, considerando o critério de performance, geração de valor e prática de governança.

Para finalizar, eu gostaria de ressaltar que, apesar do cenário difícil macroeconômico no país, o BK Brasil continua apresentando sólidos resultados, forte crescimento orgânico, ganho de *market share*, rentabilidade e implementando iniciativas para manter a nossa empresa na vanguarda do mercado de *fast food*. Nós estamos confiantes na nossa estratégia, no nosso time, no nosso potencial do mercado e das nossas marcas.

Com isso, finalizamos a nossa apresentação e gostaria de abrir para perguntas. Operadora, por favor, pode passar para as perguntas.

Sessão de Perguntas e Respostas

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

A nossa primeira pergunta vem de Robert Ford, Bank of America.

Sr. Robert: Bom dia a todos e obrigado por tomar minha pergunta. Iuri, pode falar um pouco sobre a alavancagem operacional no trimestre e suas expectativas daqui para frente? E também pode quantificar o aumento que você espera do serviço compartilhados e outros esforços de eficiência?

E, nesse contexto, pode também falar um pouco sobre a decisão do tribunal de apelação sobre o trabalho intermitente e as implicações para a BK Brasil, se haverá alguma?

Sr. Iuri: Olá, Bob, bom dia. Obrigado pelas perguntas. Começando pela questão de alavancagem operacional, essa realmente foi uma oportunidade para a gente no trimestre que a gente já identificou. A gente achou que realmente poderia ter alavancado mais. A boa notícia é que a gente já fez isso historicamente, então, se a gente olha para a companhia em anos anteriores, a gente já rodou em níveis de alavancagem operacional maiores do que a gente conseguiu nesse segundo trimestre, o que mostra que a gente sabe fazer e já estamos fazendo.

Então, olhando para frente, o que a gente enxerga é voltar a níveis históricos de alavancagem operacional, e existem algumas linhas que a gente já identificou: uma, por exemplo, é na linha de produtividade nos restaurantes. A gente acredita que a gente pode aumentar a produtividade.

Uma segunda linha é a própria linha de *utilities*. Houve um impacto, por exemplo, de gás e energia, mas a gente já começou algumas iniciativas, como a migração de alguns restaurantes para o mercado livre, e esta própria iniciativa que eu acabei de comentar sobre energia fotovoltaica, que a gente espera implementar começando agora até 2020 em 60 unidades.

A parte de vendas também, que garante a alavancagem operacional olhando para frente, a gente continua vendo a performance da companhia melhor do que o mercado. De novo, apesar do ambiente econômico desafiador, a gente vem conseguindo um bom resultado de crescimento de vendas e a gente não vê motivos para que isso mude para frente.

Com relação ao comentário que eu fiz da plataforma digital e do que a gente está pretendendo implementar no nosso *back office*, o que eu já posso adiantar para vocês é que esse é um projeto, Bob, que a gente está fazendo em conjunto com a IBM, então a gente já mapeou vários processos internos e, como eu mencionei, o uso de RPA, cognitivo, inteligência artificial, OCR, para o maior operador de restaurante hoje, com o volume que a gente tem, a gente consegue aplicar muitos desses processos modernos hoje e ter uma eficiência até melhor do que um *customer support center* tradicional.

A gente já fez os mapeamentos, estamos em fase de calcular retornos, impactos, mas muito em breve a gente já começa a implementar os primeiros processos e a gente vai poder compartilhar com vocês quais são os ganhos esperados com ele.

E com relação ao seu último ponto, do trabalho e intermitente, sim, esse foi um ponto que saiu com a reforma trabalhista. Ele foi questionado por tribunais, no passado algumas empresas decidiram fazer, outras empresas decidiram não fazer. Como eu comentei com vocês em *calls* passados, a nossa decisão inicial foi não implementar até ter uma maior clareza sobre esse assunto.

O TST julgou uma decisão favorável a uma empresa recentemente, como você comentou aqui no Brasil. Para a gente, isso abre uma nova perspectiva, mas, de novo, é uma decisão do TST. Eu acredito que seja mais prudente a gente esperar para ver como vai ser o entendimento disso num nível inferior ao TST e se realmente isso vai se consolidar como uma jurisprudência.

Sr. Robert: Obrigado, Iuri. E pode nos atualizar também sobre as tendências últimas do Popeyes em termos de vendas, aceitação da marca, *breakeven*, e seus pensamentos sobre oportunidade de crescimento a longo prazo, por favor?

Sr. Iuri: Claro. De novo, o primeiro restaurante que a gente abriu foi em outubro, a gente conseguiu fazer uma expansão bastante rápida, já estamos com 17 restaurantes, alguns deles têm poucos meses operacionais, então ainda é cedo para gente passar um número financeiro para vocês. Mas o que eu poderia dizer é que ele está alinhado com as nossas expectativas, e mais do que alinhado com as nossas expectativas, o que está nos surpreendendo são as avaliações dos clientes a essa oferta.

Então, o que a gente enxergou lá atrás do mercado potencial de frango, realmente a gente está vendo na prática que existe um mercado, que a gente está construindo esse hábito, a gente continua bastante otimista para o futuro.

Uma informação que eu posso te dar é que a gente já começa também (agora que a gente já tem uma massa de 17 restaurantes), por exemplo, a oferecer *delivery* nos restaurantes Popeyes. Começamos com cerca de um mês ou um mês e meio, os resultados iniciais são encorajadores, até porque a gente já olhou o Popeyes em outros países e o *delivery* tem funcionado bem em outros países.

Sr. Clayton: Só complementando, o *delivery* também pode cumprir um papel importante de ajudar no *trial* da marca, então alcançando um público maior do que quem visita um dos 17 shoppings onde a gente está presente.

Então, isso vai ajudar a construir *brand awareness* e vai ajudar a construir preferência de marca no tempo certo, e o produto, você sabe, ele viaja muito bem. Então, a gente está muito confiante que isso vai ajudar a acelerar esse processo de crescimento da marca.

Sr. Iuri: Desculpa, obrigado Clayton, só complementando, Bob, a gente vê já um conhecimento da marca, como eu comentei, na cidade de São Paulo bastante expressiva, ainda mais para uma marca nova. Então, se você perguntar em termos de estratégia nossa, a estratégia é continuar abrindo restaurantes de shopping e, como o Clayton mencionou, gerar *trial*, porque, pelas pesquisas que a gente faz com os consumidores que provam o nosso produto, isso nos encoraja bastante que o que a gente precisa é realmente fazer as pessoas provarem e gerarem *trial*.

Sr. Robert: Ficou claro. Muito obrigado.

Sr. Iuri: Obrigado, Bob.

Operadora: A próxima pergunta vem de Luís Felipe Guanais, BTG Pactual.

Sr. Luís Felipe: Bom dia a todos. A minha pergunta é em relação à margem bruta. Eu queria entender, pessoal, como é que a gente poderia pensar esta dinâmica de margem ao longo dos próximos trimestres considerando dinâmica competitiva e também eventuais pressões de custo, principalmente relacionados à proteína.

E aí, emendando uma segunda pergunta, você comentou, Iuri, sobre o potencial de abertura de lojas, reforçou as aberturas tanto no formato *free-standing* quanto no *food court*, mas eu queria entender como é que está o mapeamento desses novos pontos pensando aí num horizonte de 1 ano a 2 anos. Obrigado.

Sr. Iuri: Obrigado pela pergunta, Luís. Com relação à margem bruta, o que a gente enxerga para frente é um ambiente de estabilidade. Por quê? Porque a economia ainda está desafiadora. A gente espera, agora com a aprovação da reforma da previdência, ela comece a andar gradualmente, e eu acho que com isso também o ambiente econômico em si começa a andar, o que vai dar espaço para a gente, olhando, por exemplo, para 2020 e à frente, para uma retomada mais forte.

Então, a gente enxerga isso como uma questão mais de estabilidade. E por que estabilidade? Porque, como eu comentei, quando você olha a parte de vendas, a gente continua enxergando um bom desempenho de vendas das marcas, então a gente continua vendo um bom retorno. E quando a gente vê na parte de custo, quando nós olhamos a parte de custo – e aí você comentou a pressão de proteínas, nós não experimentamos ainda uma pressão maior nas proteínas.

A nossa inflação interna continua abaixo do IPCA, e muito disso vem também, Luís, pelo próprio crescimento, como você falou. Ou seja, a Burger King, a Popeyes, a BK Brasil, ela se torna cada vez maior, a empresa em número de restaurantes, e isso nos ajuda também no relacionamento com os nossos fornecedores e nas alavancagens operacionais. Isso tem nos ajudado também a *offsetar* custos e renegociação de contratos, inclusive abaixo da inflação.

Com relação ao mapeamento de oportunidades e *pipeline* futuro, esse para mim é outro círculo virtuoso. Nesse ponto, eu acredito que a economia ajuda porque a disponibilidade, principalmente para expansão de pontos de rua, ela existe. A marca, como eu comentei, se você pensa Burger King, a marca Burger King cada vez mais conhecida, com preferência em várias capitais do país, as pessoas querem fazer negócios conosco, então nós somos bons inquilinos para os locadores. Então, existe essa disponibilidade.

E quando você pensa em Popeyes para shopping centers, que é a nossa estratégia agora, as pessoas e as parcerias que a gente desenvolveu com as cadeias de shopping centers ao longo desses 7 anos mostrando o que nós somos capazes de fazer com a expansão do Burger King, isso alavanca bastante as oportunidades de Popeyes.

Tanto é assim, você imagina que a gente abriu o primeiro restaurante da Popeyes em outubro e a gente já tem 17 restaurantes, isso é fruto absolutamente da *expertise* do nosso time de desenvolvimento, de operações, mas logicamente pelo bom relacionamento que a gente desenvolveu com as cadeias de shopping centers.

Sr. Luís Felipe: Excelente, Iuri. Muito obrigado. Se eu puder só emendar uma terceira pergunta em relação a Popeyes. Vocês comentaram bastante, desde que assinaram a parceria no ano passado, sobre adaptar o cardápio da Popeyes para o gosto do brasileiro. Eu queria entender se esta adaptação ela já está 100% completa, se vocês acreditam que hoje o menu do Popeyes ele está do jeito que vocês imaginariam nesse estágio de desenvolvimento da marca. Obrigado.

Sr. Iuri: Excelente pergunta, Luís. Sim, eu diria que o menu que a gente tem hoje do Popeyes sofreu a maioria das inovações que a gente deveria fazer, e talvez a melhor indicação que a gente tenha de que as inovações foram adequadas é justamente o *feedback* que a gente tem recebido dos clientes.

Então, não adianta muito também a gente pensar que nós estamos bons se os nossos clientes dissessem que os nossos produtos não estão bons. Então, o melhor *feedback* que a gente recebe é dos clientes que a gente realmente parece ter adequado o menu.

Agora, você conhece bem o mercado de *fast food*, você sabe que um dos fatores importantes nesse mercado é inovação. Então, não seria diferente em Popeyes, como a gente tem em Burger King, a gente vai ter também Popeyes, vai também sempre haver algum tipo de inovação e aprimoramento em função de tendências que vão acontecendo nos hábitos de consumo.

Mas, *so far*, estamos bastante contentes com os *feedbacks* do cliente às adaptações que a gente fez do menu do Popeyes ao mercado brasileiro.

Sr. Luís Felipe: Excelente, muito obrigado.

Sr. Iuri: De nada.

Operadora: A próxima pergunta vem de Richard Cathcart, Bradesco.

Sr. Richard: Oi, bom dia, pessoal. Eu só queria voltar à questão de *operating costs* e perguntar especificamente sobre a linha de *staff* nas lojas, porque teve uma desalavancagem do primeiro tri e também no segundo, apesar do fato que o *same-store* estava bom. Então, vocês podem explicar um pouco por que esses custos de colaboradores nas lojas estão aumentando, por favor? Obrigado.

Sr. Iuri: Oi, Richard. Obrigado pela pergunta, e, sinceramente, honestamente nós esperávamos e nos preparamos para uma venda maior. Apesar de ser, como eu mencionei, uma venda acima da indústria, um número expressivo de *same-store-sales*, nós esperávamos – talvez por uma recuperação um pouco mais rápida da economia nesse momento – uma venda maior e havíamos nos preparado para isso.

Nós, para a frente, como você está perguntando, já estamos nos adequando ao nível atual de vendas, e, como eu disse, a gente continua enxergando um nível muito bom de vendas para frente, mas nós vamos adequar a produtividade a níveis históricos que a gente já fez.

Então, não é que a gente vai fazer nada diferente do que a gente já fez no passado. Se a gente olhar em anos anteriores, a gente já teve produtividades adequadas aos níveis de vendas que a gente teve no passado, e é exatamente isso que a gente vai fazer daqui para frente.

Sr. Clayton: Richard, se eu puder completar – é o Clayton que está falando –, eu acho que tem 2 peculiaridades aí especificamente com relação ao *labor*, que são relacionadas à questão da sazonalidade: a gente tem no primeiro tri o impacto da curva descendente pós-dezembro, que obriga um ajuste e o tamanho desse ajuste é proporcional ao que a gente acredita que vai vir de demanda, tentando sempre olhar uma equação boa do ponto de vista de custo e qualidade do serviço que a gente oferece para os nossos clientes; e, quando a gente olha para o segundo tri, você tem um final de segundo tri culminando com o mês de julho, que é um mês forte também do ponto de vista de sazonalidade e também implica em como você se prepara para esse mês de julho para toda essa demanda que está vindo.

Então, eu acho que são 2 pontos adicionais que fazem com que esse número tenha tido esse momento aí, esses 2 resultados aí de desalavancagem, mas, de novo, assim como Iuri falou, as ações que estão sendo implementadas para que a gente volte para os níveis históricos que a gente teve de produtividade.

Sr. Richard: Está bom, obrigado. E se eu puder só fazer um *follow-up* sobre a margem bruta, que ficou mais ou menos estável ano contra ano se a gente tira o crédito fiscal. Vocês colocaram na apresentação que o *delivery* está ajudando e teve uma redução de perda operacional também.

Então, excluindo esses efeitos, eu só queria entender um pouco a dinâmica da margem bruta, se vocês estão talvez investindo um pouco mais em promoções dado que o mercado virou um pouco mais competitivo, dado que a demanda está um pouco mais fraca, se tiver alguma coisa de *mix* e etc, se vocês podem dar um pouco mais de cor sobre isso. Obrigado.

Sr. Iuri: Obrigado, Richard. A resposta é não, não investimos mais em promoções. O mercado ele, sim, está competitivo, e eu acredito que isso é natural até pela própria situação econômica do país. Não esperaria que fosse algo diferente.

De novo, olhando para frente, a gente enxerga uma estabilidade de margem bruta talvez com um pequeno ganho, um ganho, como eu diria, gradual de margem bruta, e esse ganho gradual, essa velocidade, para mim, ela está muito atrelada também à recuperação econômica. A partir do momento que a gente tem uma queda dos níveis de desemprego e a gente tem maior confiança dos consumidores, a gente vê, com nisso, uma retomada, e a gente já viu isso em anos anteriores quando a economia está crescendo como a gente consegue alavancar bastante, principalmente para empresas, Richard, que têm preferência, que têm o nível de conhecimento de marca que nós temos.

Por isso que a gente investe tanto (e isso sim) em crescimento de marca e é por isso que a gente menciona tanto que a gente é líder em preferência em várias capitais, e isso nos ajuda no momento em que o consumidor tenha mais renda disponível ele sabe exatamente aonde ele quer buscar os produtos de preferência. E a gente está pronto para capturar isto tão logo venha.

E, de outro lado, a gente é uma empresa, de novo, o maior operador hoje de restaurantes próprios, o que dá a gente um poder de negociação para segurar a parte de custos e ter boas negociações com os nossos fornecedores.

Então, eu acho que essa combinação, olhando para frente, permite a gente a pensar em um crescimento gradual de margem bruta pela, de novo, preferência, pelo ambiente econômico e pelo controle de custos.

Sr. Richard: Está bom, excelente. Obrigado, pessoal.

Operadora: A próxima pergunta vem de Ian Luketic, JP Morgan.

Sr. Ian: Bom dia, Iuri, Clayton. Pergunta rápida aqui do meu lado. Gostaria de entender o quê que levou ao aumento de 15 milhões ano contra ano em outras despesas com vendas, se isso foi relacionado à expectativa da companhia de vendas mais fortes, que nem você mencionou agora pouco, ou se teve algum impacto específico que justifique esse aumento. Obrigado.

Sr. Iuri: A gente teve um impacto, Ian – depois eu vou passar para o Clayton até para ele poder dar um pouco mais de cor para você –, mas, quando a gente pensa versus o ano passado, as principais alterações a gente teve a questão de *utilities*, como eu já comentei, em relação ao ano passado, um pouco de crescimento do custo de gás e energia – e aí eu estou falando de despesas como um todo em relação ao ano passado, olhando o cenário inteiro –, então a gente tem uma pressão realmente de energia em relação ao ano passado, que, pelas iniciativas que eu comentei com você, implementadas agora no primeiro semestre, a gente já busca um *offset*, uma mitigação para o segundo semestre do ano.

E o Clayton pode comentar aqui com relação às outras linhas.

Sr. Clayton: Ian, é o Clayton. Então, assim, só colocando, dentro desse grupo a gente tem principalmente serviços de terceiros relacionados aos restaurantes, onde você tem aqui uma parcela disso está relacionado ao nosso próprio crescimento. Então, nós estamos falando aqui de serviço de limpeza, nós estamos falando de serviço de segurança, nós estamos falando de recolhimento de numerário. Então, dentro desse grupo, você tem um grupo de despesas que são parcialmente variáveis, você tem uma parte fixa, mas você tem alguma coisa que é variável aqui no meio também.

Então, ele naturalmente ele já cresceria.

E o que tem efetivamente de novo aqui são as despesas relacionadas ao serviço de *delivery*, que é relacionado ao *take rate* do parceiro, que ele entra aqui como um serviço de terceiros nessa linha. Então, à medida que *delivery* toma corpo e vai crescendo, essa é uma linha que ela cresce um pouco, mas que está sendo compensada pelo que ela está trazendo de incremento quando a gente pensa em lucro bruto, que é a combinação de mais vendas menos o custo do produto, então esse *net* é que a gente entende que hoje ele é incremental para a companhia e positivo.

Então, basicamente é isso que eu estou falando. Então, uma parte já deveria crescer por conta do próprio crescimento da companhia e outra parte está relacionado ao serviço de *delivery*, e, esse sim, tomando mais corpo em função do crescimento de volume do *delivery* no nosso negócio.

Sr. Ian: Iuri, só para ficar claro então, a linha de serviço de terceiros entraria na linha de outras despesas com vendas, é isso? Que foi 62,8 milhões no trimestre sem o IFRS?

Sr. Iuri: Sim.

Sr. Ian: Perfeito, obrigado.

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

Sr. Iuri: Mais uma vez, eu gostaria de agradecer a todos. A gente sabe que essa época é uma época em que vocês precisam atender a várias conferências ao mesmo tempo, então obrigado pelo interesse na companhia, e mantemos aqui a nossa confiança absoluta no crescimento das marcas, no potencial do mercado e como a gente está se preparando para continuar na vanguarda de *fast food* para o futuro com várias iniciativas, que para nós são transformacionais, não só da parte de eficiência, mas de geração de caixa e conhecimento dos nossos consumidores do mercado de *fast food*.

Tenham todos um bom final de semana.

Operadora: A audioconferência do BK Brasil está encerrada. Agradecemos a participação de todos, tenham uma boa tarde e obrigada por usarem Chorus Call.