



**Local Conference Call  
Burger King Brasil S/A  
Resultados do Quarto trimestre de 2020  
26 de fevereiro de 2021**

**Operador:** Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao quarto trimestre de 2020.

Estão presentes hoje conosco os Sres. Iuri Miranda, Presidente do BK Brasil; Clayton Malheiros, Vice-Presidente de Finanças; Gabriel Guimarães, Diretor de Finanças e RI; e o time de 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, operador. Bom dia a todos, espero que vocês suas famílias estejam bem.

Obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o quarto trimestre de 2020.

Eu gostaria de começar falando a respeito do que 2020 representou para todos nós. 2020, foi sem dúvida, o ano mais desafiador que nós já enfrentamos em nossa história. O cenário global trazido pelo Covid impactou diretamente a nossa sociedade e o nosso negócio ao longo do ano. Desde o princípio, nós fomos rapidamente forçados a nos adaptar. Palavra essa que passou a fazer parte de cada decisão do nosso time, todos os dias. Tivemos que questionar processos, rotinas e hábitos que funcionavam bem há anos e descobrimos que existem formas alternativas que podem nos fazer chegar aos mesmos resultados, muitas vezes e surpreendentemente, com mais qualidade e eficiência.

Foi com esse espírito e alinhamento que conduzimos a companhia nesse cenário, sempre focados em proteger nossos colaboradores, proteger os nossos clientes e proteger o nosso negócio.

A resiliência no nosso modelo provou sua força mais uma vez. Depois de termos quase 70% dos nossos restaurantes fechados ao fim de março de 2020, e que significou uma perda de vendas relevantes, vimos uma sólida e acelerada recuperação, chegando, em outubro, em níveis próximos ao que tínhamos realizado no ano anterior. Em nossa leitura, essa forte recuperação aconteceu por 3 motivos principais: aceleração de tendência de consumo; a dinâmica de mercado; e a capacidade adaptação da companhia.

Dentro de mudança de comportamento, a tendência de digitalização que já vínhamos nos preparando ela foi acelerada. Observamos clientes mais interessados em experiências com menos fricção e com mais conveniência. Canais digitais tomaram uma proporção em nosso negócio que estimávamos levar cerca de 4 ou 5 anos. O *delivery*, por exemplo, viu o seu mercado dobrar de tamanho, de acordo com dados do Google Trends, saindo de 35 milhões de usuários pré-crise para cerca de 70 milhões já em agosto de 2020.



Em relação à dinâmica do mercado, começamos a observar sinais de uma consolidação em um mercado altamente fragmentado. De acordo com os dados do Instituto de Food Service Brasil (o IFB), o negócio de QSR cresceu significativamente sua representatividade dentro do Food Service, e, quando comparamos apenas com a performance de grandes redes, o Burger King chegou ao fim do quarto trimestre com sua melhor performance de *marketing share* da história.

Acreditar nos fundamentos, no potencial do negócio e na leitura das tendências, mesmo em um ano tão desafiador para a nossa indústria, como a necessidade de proteção de liquidez, nos fez tomar a decisão de não parar. Na verdade, aceleramos os principais projetos na frente de tecnologia. Temos certeza de que eles serão importantíssimos para que possamos estar bem-posicionados à medida que começamos a ver a normalização do consumo e, principalmente, numa transformação profunda no modelo de varejo alimentício e na relação com os clientes.

Em meio a um ambiente de intensas transformações, nós como um dos principais varejistas de alimentação no Brasil, canalizando nossos esforços para que pudéssemos fazer avanços importantes em pontos fundamentais para a construção do nosso negócio. Acreditamos em 3 pilares que nos levaram à liderança do mercado de QSR no Brasil: o primeiro deles produto e marca. Quando olhamos um espectro de 10 anos, exatamente a nossa idade como companhia no Brasil, nos orgulhamos muito do que construímos até aqui. Isso só foi possível por 2 razões essenciais: a qualidade dos nossos icônicos produtos e a força das nossas marcas Burger King e Popeyes.

Com nossa comunicação ativa, ousada e irreverente, conseguimos ao longo dos anos construir *brand love*, o que nos levou a níveis de preferência na marca Burger King ainda não vistos em outros mercados globais. Em 2020 não foi diferente. Nós continuamos com a mesma pegada, com uma marca que abraça a diversidade e tem como principal objetivo *welcome everyone*. Por isso, lançamos campanhas inéditas, como Vassoura Thru, Fica Em Casa e o Natal Antecipado. Dessa forma, seguimos construindo uma marca lembrada, adorada e respeitada pelos nossos mais diversos clientes ao redor de todo o Brasil.

Popeyes, por sua vez, tem nos surpreendido muito positivamente. Ainda concentrada em São Paulo, começamos a ver níveis de conhecimento e aceitação muito positivos, o que nos encoraja a expandir nossa capilaridade para outros estados e acelerar a construção da marca e a captura da demanda latente por *fast food* de frango.

Já agora no mês de fevereiro, abrimos nosso primeiro restaurante da marca no



Rio de Janeiro. Acompanhando e analisando tendências globais, tivemos importantes evoluções em inovações do portfólio de produtos, tanto no BK quanto no PLK. Além do lançamento do Rebel Whopper, que, a propósito, fomos a primeira rede a lançar um produto à base de plantas no Brasil no final de 2019, continuamos inovando em 2020 através do lançamento do icônico The Sandwich no Popeyes. E olhando tendências de consumo, fomos um dos pioneiros no movimento de eliminar qualquer ingrediente artificial, como conservantes e corantes, dos nossos produtos, a começar pelo nosso carro-chefe o Whopper.

Esse é um desejo dos nossos consumidores e que certamente nos ajudará a quebrar paradigmas na indústria e aumentar a frequência em nosso negócio. Por esse motivo, pretendemos ter nosso portfólio de produtos Burger King sem qualquer ingrediente artificial até o final de 2021.

O segundo pilar está relacionado à tecnologia e à experiência do consumidor. Transformação digital em negócios fundamentalmente físicos se tornou, tornou na verdade, uma expressão comum ao longo do último ano, mas só quem, de fato, está passando por uma sabe o quão complexo esse processo pode ser. Diferente do intuitivo, essa transformação é lenta e demanda intensos investimentos em estrutura, arquitetura de dados, talentos, softwares e produto.

Aqui no BK e PLK, nós começamos essa jornada há aproximadamente 3 anos e agora começamos a ver nossa esteira de desenvolvimento funcionar em 2020. Em 2020, por exemplo, fizemos avanços essenciais e que certamente nos darão capacidade de proporcionar uma jornada ainda melhor aos nossos clientes e aos nossos colaboradores.

Em uma indústria na qual *heavy users* têm um papel fundamental, acreditamos que se conseguirmos fidelizar esses clientes através de interações personalizadas, ganharemos espaço importante no hábito e na frequência de consumo dessa população. Com isso em mente, nossos restaurantes têm papel fundamental na aquisição de clientes, porque é através dessas experiências nas lojas que nós conseguiremos adquirir dados e construir um relacionamento duradouro em todas as pontas, a tão falada omnicanalidade.

Para isso, avançamos na digitalização da experiência dos nossos clientes de diversas formas. Além de duplicar a disponibilidade dos totens de autoatendimento em nossos restaurantes gerando menos fricção e mais eficiência, crescemos a penetração de vendas realizadas através do app, lançamos parcerias com novos agregadores de *delivery* incluindo a criação do nosso próprio *delivery*, adotamos novos canais e meios de pagamentos, lançamos o Zap do BK, e começamos a usar inteligência artificial para incrementar pedidos de clientes e reduzir rupturas em restaurantes.



Mas, possivelmente, o mais longo e importante dentre os nossos avanços no entendimento do consumo foi o *rollout* do nosso CRM e o lançamento recente, agora, do Clube BK, nosso programa de fidelidade. Depois de quase 3 anos construindo sistemas integrações, APIs e Data Lake com a ajuda das melhores consultorias, chegamos ao ponto de lançamento, ou seja, a hora de começarmos a colher o fruto desses investimentos.

Nossos aprendizados com marcas globais de referência nos apontam para resultados animadores à medida que temos um modelo cada vez mais rico em dados com os nossos mais de 25 milhões de downloads realizados, mais de 4 milhões de usuários ativos e mais de 8 milhões de usuários já cadastrados em nossa base, com os quais começamos a dialogar com mais frequência.

Nossa expectativa é que essas ferramentas sejam uma importante alavanca em *revenue management*, seja por aumento de frequência, seja por um gerenciamento de ofertas mais direcionadas e personalizadas. Queremos chegar ao ponto onde generalização de ofertas será passado e a equação de rentabilidade ganhará uma nova alavanca.

Dentre todos, a tecnologia foi a única iniciativa que não paramos de investir durante nenhum momento. Sabemos que momentos desafiadores são também oportunidades de aceleração, e é com esse *mindset* que seguimos em frente em nossa jornada de digitalização.

O terceiro pilar, o nosso balanço patrimonial sólido. Uma das características que certamente diferenciou a nossa execução no decorrer dos últimos 10 anos foi a prudência com a qual tomamos decisões de investimentos e buscamos o nível de alavancagem financeira que consideramos adequado ao nosso negócio, que, por natureza, já conta com uma alta alavancagem operacional.

Em 2020 não foi diferente. Durante o ano, tomamos inúmeras decisões para proteger a liquidez da companhia, gerenciando de forma eficiente nossos investimentos e buscando capital quando julgamos necessário. Acreditamos muito no tamanho da oportunidade que temos à nossa frente, e a velocidade com que crescemos mostra a nossa vontade de fazermos um negócio grande.

Com isso em mente, reforçamos nossa estrutura de capital para que pudéssemos, em um ano onde a maioria estará em recuperação, voltar a crescer e conquistar espaço que também virá de consolidação de mercado. Além disso, já renegociamos todos os nossos compromissos de dívidas com vencimento no curto prazo de forma que pudéssemos ter a tranquilidade para navegar em um momento ainda desafiador em função dos impactos da segunda onda e da expectativa pela eficácia das vacinas. É assim que entramos em 2021, com a



certeza de que ainda teremos um ano desafiador, mas que certamente estamos muito bem-preparados para capturar as oportunidades de crescimento focadas em desenvolvimento dos nossos restaurantes e tecnologia.

Agora gostaria de comentar nossos resultados do quarto trimestre de 2020. Por favor, sigam para o slide número 3. Nossa receita operacional líquida atingiu 774 milhões, uma redução de 3,7% quando comparado ao mesmo período do ano anterior e um crescimento de 48% quando comparado ao terceiro trimestre de 2020. Vimos uma forte recuperação das vendas ao longo do trimestre, que foi decorrente da combinação da reabertura de 100% das nossas operações, ainda em outubro, com forte crescimento dos canais digitais em nosso negócio e certamente com a consolidação da posição das nossas marcas.

As vendas de *same store sales* atingiram menos 8,6% no trimestre para BKB, e aqui destaco o desempenho das lojas de *freestanding*, que mostraram sua força e resiliência e que, através de sua versatilidade, possibilitou que nós adaptássemos rápido e navegássemos bem durante a pandemia. Destaco aqui também que a abertura das lojas realizadas nos últimos 5 anos, cerca de 40% foram concentradas nesse formato, *freestanding*, que se mostrou estratégico e que fará nosso foco de expansão em 2021.

Já nossos restaurantes *food court* localizados em shoppings e sujeitos à redução de tráfego, eles apresentaram níveis de *same store sales* negativos, mas com a evolução significativa no decorrer do quarto trimestre. Faço novamente o destaque para o Popeyes, que apresentou queda de 6% de *same store sales* mesmo tendo sua exposição 100% a shoppings.

Apesar do cenário desafiador, esse resultado nos deixa encorajados pelo potencial do mercado de QSR de frango e com o que estamos construindo com essa marca.

As vendas digitais, que são representados pelo *delivery*, totem de autoatendimento e app, seguiram sua trajetória de crescimento e apresentaram alta de 142% quando comparamos ao quarto trimestre de 2019, com um recorde de vendas de 165 milhões no trimestre. Isso representou 21% da nossa receita contra 9% no quarto trimestre de 2019. Ao compararmos com o terceiro trimestre de 2020, as vendas digitais também tiveram alta de 26%, mantendo o ritmo de crescimento.

Em relação aos resultados financeiros, o EBITDA ajustado atingiu R\$72 milhões, uma queda de 58% quando comparado ao quarto trimestre 19. Porém, na comparação com o terceiro trimestre de 2020, tivemos um aumento de aproximadamente R\$84 milhões decorrente do forte avanço do resultado





operacional e que nos possibilitou retomar à patamar positivo de EBITDA. E destaco aqui que no trimestre também houve geração positiva de caixa operacional.

Para nós, isso mostra a velocidade da empresa para retomar ritmo quando há uma normalização do funcionamento de seus restaurantes.

Em novembro, concluímos nossa oferta subsequente de ações 100% primária, onde captamos R\$510 milhões, que nos possibilitou encerrar 2020 próximos de uma posição de *net cash*, apenas R\$10 milhões de reais de dívida líquida.

Por fim, é importante mencionar que renegociamos em 2020, junto à RBI, o plano de expansão e abertura de novas lojas para as marcas Burger King e Popeyes. Com isso, foram firmados novos termos dos contratos de master franquia, em especial relacionados aos prazos de abertura de novas lojas. Esse acordo reforça a confiança e a parceria de longo prazo que temos junto à RBI.

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

Clayton, por favor.

**Clayton Malheiros:** Muito obrigado, luri. Bom dia a todos.

Passando para o slide 4, vemos que, durante o quarto trimestre de 2020, retomamos a nossa performance histórica de crescimento com a abertura líquida de 5 restaurantes, fruto das 13 aberturas, sendo 12 da marca Burger King e um da marca Popeyes, e 8 fechamentos, todos de Burger King. Além disso, realizamos 2 repasses de lojas Burger King para franqueados, com isso encerramos 2020 com um total de 905 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 703 operados pelo BK Brasil.

Apesar do cenário extremamente desafiador, encerramos o ano com apenas 7 restaurantes a menos do que começamos, reforçando nossa confiança nas nossas marcas e no tamanho da oportunidade que temos em nossas mãos.

Seguindo para o slide 5, a receita operacional líquida atingiu R\$774 milhões, uma queda de 3.7% quando comparado ao mesmo período do ano anterior e um crescimento de 48,2% se comparado ao terceiro trimestre de 2020. Conforme mencionado há pouco, nossa forte recuperação de vendas ao longo do trimestre foi fruto da combinação da reabertura de 100% das lojas ainda em outubro, do contínuo crescimento de vendas digitais em nosso negócio e da recuperação gradual do tráfego nos shopping centers.



Apesar da forte recuperação de vendas, o *same store sales* do trimestre foi de menos 8,6% para Burger King, fruto da combinação de um desempenho bastante positivo das lojas *freestanding* com vendas comparáveis ainda negativas nos *food court*.

Com relação a Popeyes, apesar das lojas serem todas do modelo *food court*, nossa performance foi superior à BK com menos 6,2% de *same store sales*, beneficiado pelo crescimento da estatura da marca e do forte crescimento do *delivery*.

Do lado direito do slide, vemos nossa performance desde o início da pandemia até o fim do ano. Após atingirmos uma queda de vendas de quase 70% em abril, a forte recuperação a partir de setembro nos levou a 118% das vendas pré-pandemia na primeira quinzena de dezembro. Com a volta das medidas descritivas, sobretudo em São Paulo após o Natal, tivemos na última semana do ano uma desaceleração das vendas decorrente dos fechamentos das operações nos shoppings no último final de semana de 2020.

Avançando para a página 6, vemos o forte crescimento das vendas dos canais digitais durante o quarto trimestre em continuidade ao bom desempenho do trimestre anterior. As vendas digitais representadas pelo *delivery*, totem e app, apresentaram alta de 142% se comparadas ao quarto trimestre 2019 com um recorde de vendas de R\$165 milhões no trimestre, representando 21% da receita da companhia versus 9% no mesmo período do ano anterior.

Se compararmos ao terceiro trimestre de 2020, as vendas mantiveram um ritmo consistente de crescimento, com alta de 26% mesmo após a abertura de 100% das operações já no mês de outubro, conforme já mencionamos. Na parte central do slide, podemos ver com mais detalhes o crescimento dos canais, sendo *delivery* a maior participação nas vendas, seguido por totem e pelo nosso app.

Indo para o próximo slide, temos mais detalhes das vendas de *delivery*, que atingiram recorde no quarto trimestre. Mesmo com a reabertura total das nossas operações em shoppings, o canal atingiu R\$121,7 milhões, crescendo aproximadamente 150% em relação ao ano anterior. Além disso, destaco que, mesmo com a retomada do consumo *on premise*, o canal cresceu 26% versus terceiro trimestre.

Seguimos investindo em melhorias operacionais, aumentando nossa capilaridade com os agregadores, tendo encerrado 2020 com cobertura de mais de 540 lojas, o que nos garantiu entregar nossos produtos de forma rápida nas principais cidades do território nacional.





Nosso *delivery* próprio segue em fase de expansão e melhorias após lançarmos seu piloto no segundo trimestre, cobrindo atualmente cerca de 100 lojas. Seguimos operando apenas através de pedidos realizados por meio do nosso website e ganharemos escala à medida que evoluímos nossos indicadores operacionais.

Indo para o próximo slide, temos mais detalhes das vendas do canal *drive thru* e do totem de autoatendimento. O *drive thru* atingiu receita de R\$124 milhões no trimestre, praticamente dobrando sua participação em relação ao ano anterior com ganho de 7,8 pontos percentuais versus o quarto trimestre de 2019. O crescimento desse formato representa ainda grandes oportunidades para a companhia.

Já os totens de autoatendimento apresentaram crescimento de vendas de 131% versus o quarto trimestre 2019 com ganho de 3 pontos percentuais de representatividade sobre as vendas totais, atingindo receita de R\$39 milhões. Finalizamos 2020 com aproximadamente 400 lojas com essa funcionalidade, o que representa cerca de 50% da base de lojas próprias, trazendo eficiência a nossa operação e menos fricção para a jornada dos nossos clientes.

Indo para o próximo slide, temos mais detalhes das vendas do app, que apresentaram crescimento de 95% versus o quarto trimestre de 2019. Nosso aplicativo, que conta com mais de 25 milhões de downloads, cerca de 8 milhões de cadastros completos e mais de 4 milhões de usuários ativos mensalmente ao final de dezembro, tem papel fundamental, pois nos ajudará a ganhar escala de forma rápida e ainda alimentar nossos Data Lake com dados transacionais.

Todos os avanços em nosso aplicativo contribuíram para que tivéssemos o maior volume transacionado em nossa história no quarto trimestre. Apesar de ainda pouco representativo, acreditamos muito nessa funcionalidade, pois nos ajudará a ser mais eficientes melhorando a experiência e reduzindo a fricção com nossos clientes.

Ao longo do quarto trimestre, fizemos o *rollout* do nosso CRM, esse foi um importante marco, pois começaremos a interagir com nossos clientes de forma personalizada e a monitorar a conversão dessas interações em nossos restaurantes.

Adicionalmente, no dia primeiro de fevereiro de 2021, lançamos nosso programa de fidelidade, o Clube BK, para todo o Brasil, estando disponível para os mais de 25 milhões de clientes que já baixaram nosso app. O programa é o primeiro lançado entre as grandes redes de *fast food* do Brasil e vai permitir que os consumidores acumulem um ponto a cada R\$1 gasto e depois de troquem os pontos por lanches e sobremesas. O lançamento faz parte da nossa estratégia



iniciada há mais de 2 anos de criar um ecossistema capaz de unificar o físico e o digital.

Seguindo para o slide 10, podemos ver de forma sucinta as várias frentes do ecossistema digital que estamos construindo através dos investimentos em tecnologia que estão impulsionando nossa transformação digital. Nosso foco em melhorar e personalizar as nossas interações com os clientes por meio destas plataformas digitais foi acelerada ao longo deste ano, conforme já mencionei anteriormente.

Acreditamos que a tecnologia irá nos ajudar através de 3 pilares: o primeiro, relacionado à eficiência nos restaurantes como, por exemplo, com a instalação de totens de autoatendimento, inclusão de novos meios de pagamento e uso de inteligência artificial para a sugestão de vendas; o segundo pilar, relacionado à construção da omnicanalidade, com investimentos em melhorias operacionais e aumento de capilaridade em nossos canais, como o *delivery*, tanto próprio como através dos nossos parceiros agregadores, *drive thru* e balcão; e o terceiro pilar através da melhoria da experiência do cliente com projetos relacionados à frente de CRM, que irão permitir interações cada vez mais assertivas com nossos consumidores, seja através do nosso programa de fidelidade Clube BK ou do Zap do BK com mais praticidade e agilidade para os nossos clientes fazerem pedidos ou até mesmo através da disponibilização de Wi-Fi em nossos restaurantes.

Seguindo para o slide 11, apresentamos a evolução dos nossos custos e despesas com vendas nos restaurantes e G&A. O custo da mercadoria vendida atingiu 40,4% da receita, um aumento de 250 *basis points* versus o quarto trimestre de 19 e um aumento de 160 *basis points* quando comparado ao terceiro trimestre. O desafiador cenário da inflação de alimentos decorrente dos preços de commodities, sobretudo na proteína, contribuiu para uma pressão em nossa estrutura de custos.

À medida que conseguimos avançar com consistência na recuperação de vendas, fizemos um intenso trabalho de repasse de preços de forma que pudéssemos suavizar o impacto para os nossos consumidores, e, dessa forma, seguir a trajetória ascendente de vendas. Reavaliamos a sensibilidade de cada produto e categoria a fim de encontrarmos a melhor equação de vendas e custos de forma que pudéssemos maximizar o lucro bruto.

A rápida recuperação das vendas nos mostrou que os consumidores têm absorvido bem os ajustes realizados em 2020. Por exemplo, em nossa icônica plataforma de *mix & match*, fizemos 2 importantes movimentações ao longo do ano. Adicionalmente, à medida que a frente de CRM evoluir na companhia, diminuiremos a exposição a descontos massivos aos clientes, favorecendo



ganhos de margem.

Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, totalizaram R\$353 milhões no quarto trimestre 2020 e atingiram 45,6% da receita, um aumento de 670 *basis points* versus o quarto trimestre 19 e uma queda de 1.276 *basis points* quando comparado ao terceiro trimestre. Essa alta é principalmente explicada pelo crescimento das vendas de *delivery* e consequente aumento do *take rate*, redução dos descontos de aluguel e aumento das despesas com higiene e limpeza nos restaurantes em função da pandemia.

Além disso, as despesas com pessoal, que representam cerca de 30% do SG&A, foram impactadas pelo término da MP 936 quando comparadas às despesas do terceiro trimestre. Já as despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, totalizaram R\$59 milhões no quarto trimestre 2020 e atingiram 7,6% da receita, um momento de 360 *basis points* versus o quarto trimestre de 19 e um aumento de 150 *basis* quando comparado ao terceiro trimestre 2020.

Com a recuperação dos indicadores operacionais no quarto trimestre e a proximidade 2021, antecipamos alguns movimentos importantes em relação à nossa estrutura de tecnologia, contando inclusive com os serviços prestados de consultoria e desenvolvimento de softwares, que nos ajudarão no decorrer de 2021.

Além disso, como efeito das primarizações dos serviços de manutenção e *service desk*, o G&A foi negativamente impactado com um benefício ainda maior nas despesas nos restaurantes. Adicionalmente, tivemos um efeito não recorrente da baixa de ativos relativo ao fechamento de restaurante, que totalizou aproximadamente R\$12 milhões no trimestre.

No slide 12, o EBITDA ajustado atingiu R\$72,1 milhões, queda de 57,9% quando comparado ao quarto trimestre de 2019. Esse resultado é explicado pela desalavancagem operacional gerada pelo *same store sales* negativo do trimestre combinado ao crescimento das vendas via *delivery*, que resultaram em significativa compressão de margem quando comparado ao quarto trimestre 19. Já na comparação com o terceiro trimestre 2020, tivemos aumento de R\$83,5 milhões decorrente do forte avanço do resultado operacional, que nos possibilitou retomar o patamar positivo de EBITDA.

Na parte central do slide, apresentamos um prejuízo líquido de R\$97,3 milhões no quarto trimestre versus um lucro líquido de R\$41,3 milhões no quarto trimestre do ano anterior. Esse resultado foi significativamente afetado pela decisão da administração de não reconhecer os tributos diferidos sobre o prejuízo fiscal e base negativa de CSLL considerando as incertezas nas projeções futuras



decorrentes dos impactos da pandemia até que se tenha um cenário mais provável de realização desses créditos tributários e também pelo *write-off* relativo aos restaurantes fechados.

Do lado direito, vemos que o endividamento bruto atingiu R\$838 milhões, que, combinado um caixa total disponível de R\$828 milhões, nos leva a uma dívida líquida de apenas R\$10 milhões.

Ao longo do trimestre, a companhia se aos vencimentos futuros das suas dívidas de curto prazo que condizia um forte trabalho de *liability management*, que reduziu significativamente os vencimentos de dívidas anteriormente previstos para o início do ano de 2021. Adicionalmente, em novembro de 2020, concluímos nosso *follow-on*, reforçando a liquidez da companhia em R\$510 milhões, que permitirá a retomada dos investimentos ao longo do ano de 2021 nas frentes de tecnologia, expansão e reforma de lojas.

Gostaríamos de comunicar também que concluímos com sucesso a negociação de *wavers* para não medição dos *covenants* de alavancagem financeira no exercício de 2020 das nossas dívidas sem que houvesse a necessidade de alterações nas condições originalmente pactuadas junto aos nossos credores, tanto de custos quanto os limites futuros de alavancagem ou de investimentos.

Seguindo para o slide 13, podemos ver o Capex e o fluxo de caixa operacional. Os investimentos atingiram R\$94,2 milhões no quarto trimestre 2020, uma queda de 41,7% quando comparado ao quarto trimestre do ano anterior. Essa queda está atrelada à redução do ritmo de expansão da companhia em 2020 em virtude das medidas de proteção de liquidez frente às incertezas causadas pela Covid-19.

Apesar da redução dos investimentos, retomamos as atividades de expansão do quarto trimestre de 2020 com abertura líquida de 5 restaurantes e intensificamos nossos investimentos direcionados à frente de tecnologia. Esses investimentos foram acelerados em 2020 para suportar o aumento das vendas dos canais digitais, nos deixando bem-posicionados para capturar as oportunidades de mercado quando o consumo estiver mais normalizado. Apenas no quarto trimestre 2020, a companhia investiu cerca de R\$20 milhões em projetos de tecnologia.

Do lado direito do slide, vemos que retomamos a geração de caixa operacional, contabilizando R\$97,5 milhões em razão da forte recuperação do resultado operacional. Quando comparada ao quarto trimestre de 2019, apresentamos uma queda de 138,6% na geração de caixa devido à redução do resultado operacional e impactos derivados da pandemia no capital de giro. Contudo, quando comparado ao terceiro trimestre, passamos de caixa operacional perto do *breakeven* para a geração de caixa no quarto trimestre.



Com isso, 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 \*1, e para retirar a pergunta da lista, digitem \*2.

A nossa primeira pergunta vem de Roberto Brown, Morgan Stanley.

**Roberto Brown:** Oi, bom dia, Iuri, Clayton, Gabriel. Obrigado aí pelo *call*, pela pergunta. Eu queria entender um pouquinho melhor a estratégia de margem de vocês, né. A gente entende aí que vocês estão focados em vendas, na retomada aí das vendas, e isso fica claro com o recorde de *market share* que vocês apresentaram, mas também o ambiente acho que não podia ser mais desafiador, né, esse recorde está acontecendo justamente quando a gente tem um pico de preço de proteína e até a margem bruta aí reduziu um pouco em relação ao trimestre anterior.

Então, a gente queria entender como que estão pensando na estratégia de margem para 2021, se o foco deve continuar mais em venda, como que tem sido o ambiente competitivo e como vocês têm avançado aí com negociações em relação ao custo de proteína com os fornecedores, né, se a gente ainda deve esperar um aumento de preço aí na ponta para o consumidor, que deve acontecer para compensar esses custos.

Aí, se pudesse, depois eu até queria fazer um *follow-up* sobre margem EBITDA.

**Iuri Miranda:** Oi, Roberto. Iuri. Tudo bem? Bom, primeiro espero que você e tua família e todos estejam bem, tá. Obrigado pela pergunta.

Com relação à estratégia de margem, talvez a primeira correção que eu fizesse é a visão da gente sobre o porquê do ganho de *market share* e histórico que a gente teve no final. Eu não eu não atribuiria isso somente a uma estratégia de preço, tá. Eu atribuiria isso a um conjunto de fatos, de tendências, como a gente comentou, de posicionamento de marca, do que a gente conseguiu fazer ao longo do ano passado, do que a gente vem construindo, todo um avanço digital e todas as plataformas que a gente conseguiu colocar, além, logicamente, da questão de execução do time na ponta, que, sem dúvida nenhuma, faz toda a diferença.

Dito isso, que é uma combinação de fatores, eu diria a você que a gente vem repassando e fazendo ajustes de preços constantes para tentar mitigar esses



efeitos que você comentou no final da sua pergunta. Se você pensar, por exemplo, na nossa plataforma de preço King em Dobro, nós fizemos 2 ajustes de preços e estamos partindo para um terceiro agora, tá. Se você olha, por exemplo, a plataforma de *delivery*, também foi necessário uma série de ajustes e de equilíbrio de preços não só ao longo de 2020, mais já agora no começo de 21 a gente também faz isso.

Agora, existe toda uma estratégia de gerenciamento de *revenue management* que vai continuar, não tenha dúvida, precisa haver um balanço entre o que a gente recebe de custos, né, e a habilidade que a gente tem que repassar isso ao consumidor na ponta final já que o ambiente de consumo, por tudo está acontecendo, nível de empregos, não é um ambiente muito fácil e muito elástico a passagem de preços. Mas, independentemente disso, eu diria você que a gente tem tido sucesso, sim, em gradualmente ir fazendo esse repasse, e vocês vão continuar a ver isso ao longo de 2021.

Talvez a grande diferença – e desculpe pela resposta mais longa – mas talvez a grande diferença que a gente comece a ver em 2021 é todo o investimento tecnologia e principalmente com a criação do CRM, né, com já 8 milhões de cadastros e com o lançamento agora do Clube BK, nós acreditamos que isso realmente vai ser uma alavanca completamente diferente no jogo e vai permitir, como eu disse na abertura [incompreensível – falha no som] [...] de promoções para uma customização de promoção. Eu Acredito que esse é o próximo passo e a próxima evolução significativa que o varejo vai ver, e estamos bastante esperançosos que isso vai gerar um ganho de margem para a gente.

Na outra ponta, como você mencionou, tem os custos. A gente continua a ver uma pressão de custos, temos negociado exaustivamente com os nossos fornecedores, acreditamos que, comparado com outras operações menores, Roberto, que têm um pouco mais de dificuldade por uma escala menor com uma negociação junto aos fornecedores. Nesse momento, a gente acredita que a pressão é para todos, mas que a gente consegue ter um poder, pelos mais de 900 restaurantes que a gente tem, mas a arroba do boi acima de R\$300, saca de soja acima de R\$160 é realmente um desafio que está aí no mercado.

**Roberto Brown:** Obrigado, luri, pelas explicações sobre a estratégia e tudo mais. Aí, sobre a margem EBITDA, a gente também entende aí que uma boa parte do sucesso nas vendas vem dessas iniciativas você comentou, incluindo o *delivery*, né, e aí, como vocês mostraram também, tem o custo de *take rate*, que está pesando um pouco mais no resultado agora.

Aí, a gente queria entender se vocês têm alguma expectativa de quando o *delivery* pode realmente ser incremental ao volume de vocês costumavam ter *on premise* e





se o fato dessa venda, né, eventualmente voltar a ser incremental deveria fazer com que *delivery* ajudasse as margens, né, melhorasse a utilização na cozinha, diluísse custo fixo e não tivesse esse efeito que a gente vê agora, se isso é realmente viável e quando que a gente poderia ver isso.

**Iuri Miranda:** Excelente pergunta. Excelente pergunta, Roberto. Na verdade, a discussão da incrementalidade de *delivery* é uma discussão antiga, ela fica um pouco mais desafiadora no momento em que você tem esse crescimento acelerado que a gente viu em 2020, né. Com a redução do consumo *on premise*, o *delivery* realmente ocupou uma parte principalmente das vendas do que a gente chama de balcão, né. Então, é difícil no momento inclusive você separar o que é que é venda incremental do que é substituição de venda de balcão.

Mas eu penso de 2 maneiras: houve cerca de 70 milhões de pessoas consumindo *delivery* e de *fast food* em 2020, das quais cerca de metade, 34 milhões de consumidores, fizeram consumo pela primeira vez. Esse é um dado. Segundo, considerando que a gente tem uma população de 210 milhões de habitantes, existem 140 milhões de habitantes que têm algum tipo de *device* e está conectado. Ou seja, só metade ainda faz ou já faz algum pedido de *delivery*.

Então, a gente acredita que ainda tem um potencial incremental aí de pessoas que podem, de alguma maneira, fazer o pedido. Todos eles vão ser *delivery*? Não, acreditamos que vai haver um balanço de canais em uma situação mais estável ao longo do mês. Você vai fazer alguns pedidos *delivery*, vai ao *drive thru*, vai no *pick-up*, vai consumir na loja. Então, vai haver essa diferença, tá.

Com relação ao quê que a gente faz num ambiente mais estabilizados com *delivery*, primeiro – e também na incrementalidade –, nós, hoje, estamos nos principais agregadores, que a gente começa a ver também que cada agregador, que apesar de você ter um mercado inteiro de *delivery*, cada agregador é como se tivesse o seu próprio cliente, e você estar lá é importante nessas plataformas. Essa é uma parte bastante importante para a gente.

Ao mesmo tempo, Roberto, nós temos 25 milhões de downloads de clientes que são Burger King, 25 milhões, e que quando entram para pedir eles querem um pedido Burger King. Por isso que nós começamos com *delivery* próprio, que já está em 100 lojas e a gente quer dobrar esse número agora em 2021 e fazer uma alavancagem em cima de tudo que a gente construiu de CRM, de *loyalty*, inclusive para poder, ao invés de pegar esse cliente hoje nosso e ir a um dos agregadores, a gente conseguir fazer a entrega, o que vai nos ajudar certamente no equilíbrio de margem também.

E, por último, é o que eu comentei, o *revenue management*, é você ter dados,



então, 8 milhões de clientes cadastrados com toda uma ferramenta por trás e com CRM, sem dúvida nenhuma, nos permite calibrar as ofertas de *delivery* e procurar um balanço melhor de lucratividade.

**Roberto Brown:** Obrigado, Iuri. Vocês por acaso têm alguma estimativa aí de quando que a venda de loja deve... a venda de balcão deve estar recuperada e o *delivery* volta a ser incremental? Alguma curva interna? Sei que não é uma pergunta simples, né.

**Iuri Miranda:** É, de novo, essa é uma excelente pergunta e eu estou também quase lhe pedindo ajuda para responder, sabe, Roberto, porque essa previsão... mas o que a gente enxerga é que, apesar de a gente estar vivendo uma segunda onda, até o momento, ela tem sido, em termos de impacto nos restaurantes, menor do que foi no ano passado. Só lembrando que ano passado a gente chegou a ter 70% dos nossos restaurantes fechados.

A própria apresentação, se você dá uma olhada no deck, a partir do momento que há uma normalização, a companhia, né, as nossas marcas têm uma capacidade muito rápida de retorno. Se você der uma olhada aí, na semana de 8 de dezembro, na apresentação, para te facilitar é o *chart* número 5, tão logo você começa a ter uma maior normalização e disponibilidade de horas operacionais, nós chegamos a 118% das vendas pré-Covid. Isso, para mim, mostra o posicionamento das marcas. E tão logo há uma normalização, há uma recuperação muito rápida.

Olhando para o futuro e até para outros países, um ambiente *delivery* mais normalizado, mais maduro, a gente acredita que vai significar alguma coisa entre 15% e 20% das nossas vendas.

**Roberto Brown:** Perfeito, Iuri. Obrigado pelas respostas e desculpa o excesso de pergunta aí.

**Iuri Miranda:** Obrigado.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem de Bob Ford, Bank of America.

**Bob Ford:** Bom dia todo mundo e obrigado por pegar minhas perguntas. Iuri, espero que você e sua família também estejam bem. Quão grande foi o impacto das restrições operacionais do fim do ano sobre a lucratividade no tri? E, Iuri, também pode expandir o acordo atualizado com RIB e seus compromissos de crescimento de Capex para BK e Popeyes, por favor?

**Iuri Miranda:** Olá, Bob. Também desejo a você e a sua família que estejam todos



bem, tá.

Bob, o impacto maior que a gente teve no final do ano foi ali na semana do Natal, né, que antecedeu o Natal e o Ano-Novo, quando São Paulo voltou a fazer restrições em termos de shopping, e um pouco antes disso Belo Horizonte também, tá, Bob. Então, eu acho que Belo Horizonte inclusive antes de São Paulo, Minas Gerais. Então, esses foram os 2 maiores impactos, e se você olha nesse mesmo gráfico que eu acabei de me referir na página 5, você vê que a gente vinha numa crescente ali, passando ali, na semana de 8 de dezembro, a 118% no pré-Covid e essa restrição que a gente teve em São Paulo essa semana seguinte de 22 dezembro você já vê um nível ali de 94%, tá.

Pensando e dando os primeiros dados agora de janeiro e fevereiro, né, janeiro seguiu uma tendência parecida com o final de dezembro, melhorando um pouco, um pouco melhor, eu diria assim, depois da segunda metade de janeiro. Fevereiro, até essa semana, veio melhor do que janeiro, se aproximando a níveis ali do quarto trimestre. Logicamente que a gente começa a ver essa semana agora algumas novas medidas de restrição agora em São Paulo, por exemplo, tudo indica que no final de semana, a gente vê algumas coisas na Bahia, em algum outros estados, mas um dado que a gente vê com isso, Bob, é que as vendas digitais elas continuam a crescer.

Então, mesmo com essa recuperação que eu mencionei aqui de dezembro de 118%, tá, o digital continua a crescer no quarto trimestre em relação ao terceiro, ou seja, nos parece que a marca continua ganhando *momentum* e isso também explica, como eu respondi ao Roberto, a nossa posição de *market share* é histórico no quarto trimestre. Um outro dado que eu comparto é que no último *call* com vocês a gente comentou sobre uma consolidação de mercado e a gente já começa por alguns números, eu peguei os últimos números aqui da IFB e a gente viu, por exemplo, a redução em número de lojas no mercado entre os grandes *players* de cerca de 8% se você compara de janeiro de 21 janeiro de 20.

Então, aquela consolidação de mercado que a gente comentou e esperava, infelizmente é um efeito colateral aí de tudo que a gente está vivendo, ela começa a acontecer eu não tenho dúvida que isso faz um balanço também e as redes que estiverem bem-preparadas vão ter uma melhor consolidação e uma captura disso.

E com relação à sua pergunta sobre o MFDA e o acordo que a gente fez com a com a RBI, existem termos que são confidenciais, a gente não pode dar um *disclosure* maior aqui, mas o que eu posso te dizer é que o que nós renegociamos foi basicamente o nível de crescimento tanto do Burger King quanto para Popeyes para este ano e para os próximos anos mais adequado à situação que aconteceu em 2020, tá, e também com um ritmo de crescimento que permite a gente a tomar



a decisão de acelerar mais ou menos de acordo com o que acontece nos próximos meses.

Então, a gente fica uma estante confortável com o acordo que foi feito com eles.

**Bob Ford:** Parabéns. Iuri, somente uma pergunta mais, por favor. Eu sei que é cedo, mas o que você está olhando em termos da reativação dos usuários e envolvimento com suas ferramentas baseadas em aplicativo?

**Iuri Miranda:** Desculpa, Bob, você poderia repetir?

**Bob Ford:** Eu sei que é cedo, mas o que você está vendo em termos da reativação dos usuários e envolvimento em suas ferramentas do app?

**Iuri Miranda:** Tá. É uma é uma excelente. A gente está bastante animado, Bob, porque pela primeira vez a gente começa a fazer vendas identificadas. Eu posso te dar um dado: 15% do total das nossas vendas (15!) já é identificada.

**Bob Ford:** Tá.

**Iuri Miranda:** Se você compara isso com outros países que partiram antes nessa jornada digital, você vai ver que é um número bastante significativo para um negócio que está começando agora, tá.

E no segundo passo, depois que você consegue identificar, a venda é justamente um *revenue management* melhor, e a gente está vendo aqui oportunidade em 2 áreas: uma, incremento, porque você começa a ter incremento de frequência, porque você começa a ter visibilidade e dados de pessoas que são *heavy users* de *fast food*, e aqui que gera-se o incremento; e por outro lado, nas pessoas que já são seus clientes, você consegue, com isso, fazer uma personalização de ofertas e não mais ofertas generalizadas para todo mundo. Esse é o primeiro. Então, a gente já tem 8 milhões e com uma taxa de crescimento bastante rápida, como a gente fez o *deployment* agora do Clube BK.

A gente não tem dúvida, até por experiência de programas de *loyalty* de outros países, a gente conseguiu olhar não só na América, mas olhamos também Europa e olhamos a Ásia, bons cases de implementação de *loyalty programs*, e a gente fica bastante animado com o incremento de frequência no nosso negócio.

E o último, também dentro desse pacote aí digital, a gente hoje já tem mais de 50% das nossas lojas com totens digitais e esses totens têm mostrado para a gente uma eficiência operacional muito interessante, Bob, e o sentimento é que, como muitas pessoas, como eu comentei, utilizaram pedidos digitais pelas



primeiras vezes, é como se eles tivessem acelerado essa interação deles com meios digitais e com o uso do totem, e o que a gente está trabalhando agora é – já vimos que isso tem a ver com velocidade e com produtividade – nós estamos trabalhando no UX do totem para aumentar ainda mais e tornar a experiência com menor fricção possível e aumentar velocidade, tá.

Então, os dados que estão vindo totem também são bastante encorajadores. Eu acredito que nos próximos meses, com o avanço do Clube BK, Bob, e com mais usuários a cada dia se identificando e a gente começando a se comunicar com eles, a gente vai ter muita coisa legal e interessante para compartilhar com vocês.

**Bob Ford:** Parabéns. Muito obrigado.

**Iuri Miranda:** Obrigado Bob.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem de Marcela Recchia, Credit Suisse.

**Iuri Miranda:** Marcela, talvez você esteja no mudo.

**Operador:** Senhores, perdemos a conexão com a senhora Marcela, então, lembramos que para fazer perguntas basta digitar \*1.

Novamente, para fazer uma pergunta, por favor, digitem \*1.

Senhores, por favor, aguardem enquanto coletamos as perguntas.

Nossa próxima pergunta vem de Henrique Rocha, Credit Suisse.

**Marcela Recchia:** Oi, oi Iuri, Clayton, Gabriel, aqui é a Marcela. Desculpa, minha linha caiu. Tenho 2 perguntas rápidas para vocês. A primeira é sobre os impostos que, enfim, vocês tomaram as decisões de não coletar mais os impostos diferidos em função de uma melhor análise de visibilidade para o médio prazo em relação à coleta desses créditos.

Você poderia comentar um pouquinho o quê que mudou para provocar essa decisão de vocês e o quê que a gente pode esperar olhando para a frente em relação a isso?

E a minha segunda pergunta seria sobre o Popeyes. A gente viu que essa semana vocês lançaram a primeira loja de Popeyes no Rio de Janeiro, e aí eu queria entender 2 coisas de vocês: a primeira é, das lojas que vocês acreditam abrir esse ano, o quê que vocês estão pensando em termos de distribuição geográfica? E a segunda pergunta sobre Popeye é: a gente tem visto que o *same store sales*,



embora ainda negativo, tem sido mais resiliente do que a marca de Burger King dentro das lojas de shopping. Eu queria entender a o que vocês atribuem isso. Muito obrigada.

**Iuri Miranda:** Oi. Oi, Marcela, que bom que você conseguiu ser reconectar aí e obrigado pelas 2 perguntas, tá. Com relação à primeira, eu vou complementar, eu vou começar aí depois eu peço ao Clayton também para dar um pouco mais de detalhe técnico para você, mas basicamente são tributos diferidos sobre prejuízo fiscal. O que mudou foi basicamente uma postura mais conservadora nossa em relação a usar esses tributos dado a incerteza do que aconteceu em 2020, tá, e principalmente agora nesse começo de ano ainda, com um pouco de certeza, nós resolvemos tomar uma decisão mais – como eu diria para você...? – conservadora, tá.

Isso não muda a visão da gente para o futuro de que no futuro a gente continua com a possibilidade de utilização desses créditos.

Não sei, Clayton, se você gostaria de complementar mais alguma coisa técnica nesse sentido.

**Clayton Malheiros:** É bem por aí, Iuri, eu acho que na prática a gente tinha as nossas projeções ali até o primeiro tri e aí os impactos, as expectativas com relação à pandemia eles eram ainda bem incipiente, né, a gente ainda estava muito no início para poder entender o tamanho desses impactos, as expectativas eram certamente muito menores do que foram em 2020, e na medida em que a gente evolui para entender um pouco melhor como é que está essa evolução, a gente refaz as nossas projeções baseadas na expectativa de lucro tributável – não estamos falando aqui de lucro tributável, tá estamos falando de lucro tributável.

E existe uma parte bem importante do CPC 32 que ele fala em ‘ser provável’, e hoje essa, vamos dizer, ‘provável’ quase certeza do ponto de vista de projeções, eu acho que vocês estão sofrendo do mesmo desafio que a gente tem, ele é mais difícil. Repara a pergunta anterior de quando que a gente espera que vá voltar a ter uma expectativa: depende. Depende da vacina, depende da segunda onda, depende de uma série de outros aspectos.

Então, dada essa situação, que ainda envolve um grau de incerteza, a gente optou aí para ser bastante conservador e não contabilizar um ativo que a gente poderia levar mais tempo para utilizar do que a gente, se eventualmente essa situação do Covid permanecer por mais tempo. Então, basicamente o resumo é esse, e a companhia pode rever isso a qualquer momento, tá, mas nesse momento a gente entende que é a forma mais prudente de se fazer e de se tratar com esse ativo.





**Iuri Miranda:** Obrigado, Clayton, pela complementação. Marcela, com relação a PLK, uma pergunta que, na verdade, dá água na boca, né, ainda mais próxima do almoço agora!

Eu vou começar pelo final porque aqui ela está apresentando também uma resiliência. O produto é muito bom, tá, essa seria uma resposta rápida, mas dando uma resposta mais técnica também, é um momento de marca, é impressionante depois de 10 anos aqui da gente na jornada de BK, é impressionante o *brand awareness* de PLK na cidade de São Paulo em um ano e meio de projeto. É absolutamente impressionante, passa de 75%, e eu não tenho dúvida que isso vem em consequência, as vendas vêm em consequência também de um nível desse de *brand awareness*.

Segundo ponto, se você compara os níveis de vendas *off premise* e basicamente a gente defendeu de vendas *off premise* aqui em São Paulo por tudo que tem acontecido, o crescimento que ocorreu versus 2019 no Popeyes é de 900%. Então, é um produto que viaja muito bem, é um produto que tem uma característica bem flexível, que vai de um ticket individual a um ticket de família, e por isso eu acredito que ele se comportou muito bem agora nessa situação que a gente está vivendo. E por essa razão que a gente também tomou a necessidade – complementando a sua pergunta – de já sairmos de São Paulo, então o primeiro passo agora é Rio de Janeiro, nós vamos fazer um crescimento agora no mercado Rio de Janeiro e provavelmente em outros estados também ainda esse ano após a entrada do Rio de Janeiro. Então, estamos animados com isso.

**Marcela Recchia:** Perfeito, pessoal, muito obrigada pelas respostas. Super claro.

**Iuri Miranda:** Obrigado vocês.

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

Por favor, Iuri, pode prosseguir.

**Iuri Miranda:** Obrigado, operador. Obrigado a todos pelas perguntas, pela presença e sempre pelo interesse na nossa companhia.

Eu gostaria de terminar a conferência de hoje, se vocês me permitem, indo para o slide número 14 da nossa apresentação e com isso destacar para vocês o que seriam as nossas... o que são as nossas prioridades estratégicas para 2021.

Eu sei que a gente ainda está passando por uma segunda onda da pandemia e, enquanto ela estiver, nós iremos continuar protegendo os nossos colaboradores,



os nossos clientes e o nosso negócio. No início da primeira onda, nós dissemos aqui e internamente a todos os nossos colaboradores que nós sairemos mais fortes do que nós entramos. E é exatamente assim a gente se sente hoje: mais forte e mais preparado, eu acredito que todos nós, do que nós estávamos em março de 2020.

Mas isso não quer dizer que a gente vai ser menos prudente. Isso quer dizer que estar mais preparado nos deixa mais confiante do quê que a gente pode fazer quando uma situação já está mais normalizada, e a gente viveu isso no final do ano.

É nesse espírito que eu comparto com vocês as prioridades de 2021: recuperação de venda e ganho de *market share*, nossas marcas estão muito bem-posicionadas para isso, ainda mais com toda a consolidação que nós dissemos que iria acontecer e que já está acontecendo; queremos capturar o potencial dos canais digitais, e, como eu mencionei, começar a colher o fruto dos nossos investimentos como o CRM e o Clube BK; nós queremos retornar o nosso crescimento orgânico com os restaurantes *freestanding* no Burger King e a expansão de Popeyes para novos estados, como a gente acabou de mencionar inclusive na pergunta da Marcela, do Credit Suisse; nós queremos avançar na transformação do nosso menu de produtos sem conservantes ou ingredientes artificiais, acreditamos que tudo o que aconteceu e tem acontecido no nosso país acelerou uma consciência do consumidor pela confiança em marcas que controlam a qualidade dos seus produtos e que você pode confiar naquilo que você está consumindo; e, por último, mas não menos importante, a gente quer entender e adaptar muito rápido, como é nossa característica, a experiência dos consumidores e dos colaboradores em toda essa transformação que a gente está vivendo.

Então, eu termino este *call* com um agradecimento especial a todo o nosso time e também aos nossos acionistas. Ao nosso time porque eles foram verdadeiros heróis, trabalhando todos os dias para servir nossos milhões de clientes, seja nos nossos restaurantes, seja em um *home office*, ou um escritório remoto. Nossa gente continua e continuará sendo a principal diferença dessa companhia, e é através dessa diferença que a gente continua sonhando. E agradeceu os nossos acionistas porque a gente sabe que num momento difícil como esse eles continuaram e continuam acreditando na nossa capacidade de execução e na nossa vontade de construir um negócio genuíno e duradouro.

Fiquem seguros e que venha 2021. Obrigado.

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