



Local Conference Call
Burger King Brasil S/A (BKBR3)
Associação BK Brasil e Domino's
12 de julho de 2021

Operador: Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do **BK Brasil** para apresentação do Acordo de Associação entre BK Brasil e Domino's.

Estão presentes hoje conosco os senhores **Iuri Miranda, presidente, e Gabriel Guimarães, CFO e Diretor de RI do BK Brasil.**

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 * zero.

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: Obrigado, operador. Bom dia a todos e a todas. Eu espero que vocês e suas famílias estejam bem. Muito obrigado por estarem aqui hoje conosco nesse dia especial para todos nós em que dividiremos com vocês os principais fundamentos que nos levaram a firmar esse acordo de associação com a Domino's no Brasil.

Nós gostaríamos de dizer que não podíamos estar mais felizes de fazer um anúncio como esse nessa semana em que nós completamos 10 anos de BK Brasil no país, o que nos dá a certeza de que ainda estamos apenas começando.

Hoje aqui comigo nessa apresentação eu tenho também o Gabriel Guimarães, meu sócio e CFO da empresa.

Conforme eu comentei, essa semana a BK Brasil completa 10 anos de operação, e nesse curto espaço de tempo, quando nós olhamos para trás, nós temos um grande orgulho do que construímos na indústria de *food service* em nosso país. Quando começamos a nossa companhia lá em 2011, o BK e o Burger King contavam com cerca de 100 restaurantes no Brasil e ainda era uma marca muito pouco conhecida pelos brasileiros. Preferência era um sonho a ser construído. Hoje, nós temos o orgulho de ver o tamanho da operação de restaurantes no Brasil, são mais de 900 operações das marcas Burger King e Popeyes. Nós conseguimos construir marcas fortes e que se diferenciam pela comunicação por seus icônicos produtos, pelo trabalho do nosso time, dos nossos franqueados, dos nossos parceiros comerciais, da confiança dos nossos investidores e, acima de tudo, do reconhecimento dos nossos clientes.

No decorrer desses 10 anos, à medida que conseguimos reforçar nossa presença em todo o território nacional, tivemos expressivos ganhos de *market share*, o que nos ajudou a faturar em 2019 mais de R\$3 bilhões. Para suportar essa rápida expansão, ao longo desses anos também fizemos diversos movimentos de aquisição e há cerca de 3 anos começamos a construir o que nós acreditamos que irá transformar indústria de QSR no mundo todo e também no Brasil: construir uma empresa verdadeiramente tecnológica e com fortes *capabilities* digitais precisa ser um compromisso de longo prazo, e hoje, após alguns anos de investimento, já começamos a ver importantes avanços, como, por exemplo, a nossa recente marca de mais de 1 milhão de clientes cadastrados em nosso recente programa de fidelidade.

Essa construção nos últimos 10 anos, mas principalmente o começo do ciclo dos



próximos 10, só serão possíveis graças ao nosso time de pessoas talentosas e à cultura que conseguimos criar em nossa companhia.

É com esse *mindset* que estamos apenas começando a nossa história, que divido com vocês a nossa visão do que estamos construindo: um ecossistema de marcas dentro do setor de *food service* capaz de operar e desenvolver com excelência marcas fortes, com produtos *best in class* e muita, repito, muita tecnologia.

E o que significa uma visão de ecossistema para nós? Ser um ecossistema de marcas significa a possibilidade de termos múltiplas avenidas de crescimento em subsegmentos diferentes e que tenham complementaridade de portfólio, sinergias, uso comum de infraestrutura e tecnologia e, certamente, que se beneficiem de uma economia de escala.

Foi exatamente nessa busca que começamos, já há alguns anos, a estudar o mercado de pizzas globalmente e aqui no Brasil. Conforme vocês podem ver no gráfico da página 5, o mercado de pizzas QSR no Brasil representou em 2019 uma fatia de cerca de R\$4 bilhões e, acima de tudo, um segmento que continua em franco crescimento com um CAGR de quase 11% entre os períodos de 2010 e 2019. Repare que, conhece a iniciativa, nós passaremos a estar presentes nos 2 maiores mercados endereçáveis de QSR no Brasil e também no que mais cresce. Esse movimento nos coloca em uma posição ímpar no que diz respeito ao desenvolvimento dessas 3 frentes de negócios que hoje temos. Além disso, observamos que, assim como hambúrguer, a indústria de pizza ainda é extremamente subpenetrada, como vocês poderão ver mais adiante, e muito segmentada, fragmentada. A relação aqui de redes para independentes é de 5% para 95%. Uma visão clara que teríamos excelentes benefícios ao entrarmos no segmento de pizzas. Definitivamente, não poderíamos estar mais felizes com a materialização dessa oportunidade através da principal marca de pizzas do mundo.

Conforme vocês podem ver no gráfico da página 6, hoje o Domino's Internacional é, reconhecidamente por clientes e acionistas, sinônimo de geração de valor com um *claim* de "*the technology company net sells pizza*". Inúmeras iniciativas inovadoras na frente de tecnologia, a Domino's, partido de um índice de 100, *over* performou o S&P com praticamente nenhuma outra empresa, incluindo as de tecnologia.

Os números são expressivos, já são 39 trimestres de *same-store-sales* positivo no competitivo mercado norte-americano, com mais de 70% de vendas online e o programa de fidelidade já conta com quase 10% de toda população do mercado americano.



Como muitos de vocês conhecem, a Domino's no decorrer da última década foi capaz de se diferenciar em suas *capabilities* digitais, incluindo entregas próprias por delivery via WhatsApp, aplicativo de voz, redes sociais e até mesmo por drones. Esse *momentum* global da marca aliado a uma forte geração de valor e retornos fez com que a Domino's pudesse ter outros 5 master *franchisees* listados ao redor do mundo, ajudando a construir um *pipeline* quase 18 mil restaurantes.

Ao longo do processo de avaliação, tivemos a oportunidade de estudar *cases* globais de referência de operadores de restaurante Domino's e vimos que temos excelentes exemplos que ajudarão a nortear a nossa execução aqui no Brasil.

Conforme vocês podem ver na página 7, a Jubilant, a Domino's Pizza Group e a Domino's Pizza Enterprises já contam cada um com mais de mil restaurantes em suas zonas de atuação servindo populações de 78 milhão de habitantes até populações de bilhões de habitantes. No ano de 2020, ainda em um cenário global de pandemia, esses operadores conseguiram entregar forte volume de crescimento de restaurantes em mercados em que a penetração de lojas Domino's por milhão de habitantes já é significativamente maior do que o Brasil. Além disso, conforme vocês podem ver na tabela do slide 7, muito alinhado com a transformação digital que estamos vivendo em Burger King e Popeyes, esses operadores já transacionam mais de 70% de seus negócios via canais digitais, o que reforça a força da marca nessa perspectiva.

Ainda no slide 7, podemos observar que a reunião de uma forte trajetória de crescimento com um alto nível de digitalização em suas opções permitiu que esses operadores globais chegassem a múltiplos de valor significativamente mais altos dos que geralmente são usuais no segmento de operadores de restaurantes globais.

Passando para o slide 8, eu gostaria de comentar um pouco a respeito do que a marca Domino's já representa no território brasileiro. Atualmente no Brasil, a Domino's conta com cerca de 300 restaurantes, dos quais aproximadamente 200 representados pelo seu forte sistema de franqueados e 100 restaurantes próprios. A marca está geograficamente distribuída em praticamente todas as regiões do território nacional, mas, de acordo com os nossos estudos de penetração, entendemos que ainda exista espaço claro para chegarmos à marca de mil restaurantes nos próximos 10 anos.

Ao longo dos últimos anos, o time da Domino's Brasil fez um trabalho excelente, passou de terceiro lugar em *market share* no Brasil para líder do mercado, 18,4%, participação equivalente a 3 vezes o segundo colocado. Esse crescimento levou a marca a faturar no Brasil R\$455 milhões em *system sales* no ano de 2020, sendo desses, 207 milhão de receita para a companhia.



Como vimos ao longo da apresentação, no Brasil não é diferente. Atualmente, mais de 60% das vendas da marca são vendas de delivery, das quais 2/3 são feitos através de seu canal de delivery próprio, o que sem dúvida será um passo importante para capitalizar o legado de Burger King e de Popeyes.

Dentro das verticais de negócio, a Domino's Brasil ainda conta com uma planta fabril, através da qual fabrica e distribui insumos para abastecer tanto as operações próprias quanto as operações franqueadas. Sem dúvida, um segmento de negócio bastante interessante e complementar.

Seguindo para o slide 9 e conforme comentamos agora, apesar do forte crescimento do número de lojas ao longo dos últimos 12 anos do Brasil, quando comparamos a penetração de lojas Domino's por milhão de habitantes, no topo da direita do slide, podemos ver que o Brasil ainda tem um dos níveis mais baixos de penetração por milhão de habitantes quando comparamos com diversos outros países ao redor do mundo. Esse dado corrobora o tamanho da oportunidade que hoje temos à nossa frente.

Na parte de baixo do slide, é possível vocês observarem o nível de procura pela marca em canais digitais, o que reforça a liderança de *market share* nesse segmento no país.

No slide 10, damos mais detalhes a respeito da estrutura operacional no Brasil. O modelo de negócios é composto por 3 verticais principais: o negócio de lojas próprias; a rede franqueadora; e a fábrica distribuidora. O contrato de MFA garante o direito de desenvolver e operar a marca no Brasil por um primeiro ciclo de 10 anos, com mais 10 anos prorrogáveis sequenciais, além das taxas de royalties e de Ad-fund, também teremos o compromisso com o número de restaurantes abertos por ano, mecânica muito similar ao *modus operandi* atual. No modelo de franquias, a receita vem de royalties, taxa de abertura de novas lojas e taxa de renovação em cada ciclo de 5 anos.

Por fim, uma das linhas importantes de negócios da companhia é a fábrica de insumos,, que através da sua planta, produz e distribui bolas de massa principalmente para as operações concentradas na região sudeste do país, onde a marca concentra a grande maioria de seus restaurantes.

Seguindo para o slide seguinte, podemos ver o quão relevantes são as interseções entre as 3 marcas e o quanto poderemos gerar de valor considerando todas as energias mapeadas. Entendemos que temos a oportunidade de gerar aproximadamente 1/3 de valor adicional a essa transação se considerarmos todas as sinergias entre os negócios. Além de escala e toda a infraestrutura de gestão que construímos na última década, existem benefícios claros trazidos pelos



diferentes modelos de negócios, que farão parte de nossa estratégia: o uso comum de tecnologia – que daremos mais detalhes no próximo slide –; do sistema de fornecedores; parceiros; e franqueados. Nessa última frente, passaremos a contar com uma rede de mais de 200 franqueados diferentes, que poderão, em um futuro próximo, ter um portfólio para desenvolver 3 marcas.

No slide 12, seguindo tudo o que comentamos a respeito de tecnologia aqui hoje, podemos ver claramente as diversas oportunidades de integração de funcionalidades, produtos digitais e iniciativas que vão permear as 3 marcas em nosso *backbone* digital. Com essa transformação, teremos a possibilidade de unir iniciativas relevantes da Domino's, como a construção e desenvolvimento do delivery próprio, serviços de *call center* para delivery, pedidos via WhatsApp e sistemas Pulse e GOLO. Do lado de BK e PLK, poderemos agregar com tudo o que já construímos no que diz respeito à CRM, programa de fidelidade, drive thru e totens de autoatendimento. Essa união vai permitir a construção de um ecossistema digital *cross brands*, através do qual usaremos mesmas ferramentas, processos, produtos e aprendizados para acelerar e escalar canais digitais em todo o nosso portfólio.

No slide 3, passamos de forma breve pela estrutura da transação. Se aprovada pelo CADE e pelos acionistas, após a convocação da GE, que deverá acontecer em outubro deste ano, a companhia irá emitir pouco mais de 54 milhão de ações ordinárias ou 16,5% do capital social para os atuais acionistas da Domino's Pizza Brasil. O fechamento esperado dessa transação deverá acontecer até o fim do quarto trimestre.

Importante nós reforçarmos que a capitalização da Domino's Pizza Brasil, conforme mencionamos em fato relevante, de cerca de R\$207 milhão e *pre-closing*, a Domino's Pizza Brasil será incorporada com uma posição de caixa próxima a *net cash*. A estrutura dessa transação será fundamental para que possamos permanecer com uma forte estrutura de capital capaz de suportar de forma saudável o nosso crescimento no decorrer dos próximos anos.

Com a aprovação do CADE e convocação da assembleia para aprovação da transação, a companhia irá propor que o Conselho de Administração passe de 7 para 9 membros, de forma que os 7 conselheiros hoje presentes, com suas diferentes áreas de *expertise* e significativas contribuições à companhia, possam ser mantidos no controle da decisão do negócio de forma independente. Junto a eles, o Carlos Eduardo Martins, Cadu, antigo conhecido do *management* e pessoa fundamental na construção da nossa empresa, juntamente à outra indicação da Vinci Partners, passarão a fazer parte do Conselho de Administração da companhia.



Ao nosso Conselho, gostaríamos de manifestar nossos sinceros agradecimentos pelas contribuições feitas à nossa empresa, e ao Cadu gostaria de desejar, caso tudo dê certo, um excelente e promissor retorno.

Com a aprovação da transação, essa passará a ser a estrutura acionária da companhia: a Vinci Partners passará a ter 21,9% das ações, a Atmos 8%, RBI 7,9%, Morgan Stanley 4,9%, Capital Group 4,7%, APG 4,6%, Somerset 3%. Os demais acionistas da companhia ficarão com 45% da empresa. A todos os nossos investidores o meu muito obrigado pela confiança e por acreditarem na nossa empresa durante esses anos.

Por fim, eu gostaria de encerrar nosso call de hoje no slide 16, mais uma vez mostrando os pilares fundamentais para essa transação e a importância de cada um deles para a construção dos nossos sonhos. Ao longo dos próximos dias, tanto eu, Gabriel, quanto o time de RI, nós vamos estar à disposição para explicar individualmente qualquer ponto que tenha permanecido com dúvida. Encerro também agradecendo a confiança de franqueadores globais importantes, como RBI e GPI em acreditar na nossa empresa como a gerenciadora exclusiva dessas marcas no Brasil.

Com isso, nós abrimos neste momento para a sessão de perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

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

A nossa primeira pergunta vem de Robert Ford, do Bank of America. Por favor, Sr. Ford, pode prosseguir.

Robert Ford: Muito obrigado, bom dia a todos. Iuri, Gabriel, parabéns pela associação.

Podemos falar um pouco sobre como a Domino's se saiu durante a pandemia e como a Domino's tem estado historicamente no Brasil e como devemos pensar sobre as propostas de valor em relação ao comércio mais fragmentado do Brasil?

Iuri Miranda: Olá, Bob, bom dia, obrigado pela pergunta. Espero que você e sua família estejam bem. O negócio de pizza se saiu melhor do que a média dos negócios de QSR durante a pandemia, principalmente a Domino's, que está bastante fundamentada na questão de delivery e fez um movimento que eu diria até que é um movimento, em outros países, bem pioneiro, que o time da Domino's



fez no Brasil, que foi a ampliação da base de agregadores. Então, eles antes tinham só o delivery próprio e a partir de 2019 começaram também a oferecer outras opções de agregadores grandes aqui no Brasil, um trabalho feito junto à DPI, e isso ajudou.

Uma parte que foi uma oportunidade, Bob, durante a pandemia, é que o negócio da Domino's do Brasil tem uma característica interessante, que, além de delivery e da estrutura digital, a parte de *dining*, de consumo de consumidores dentro das lojas Domino's no Brasil representa cerca de 25% do negócio, uma característica bem específica e que vem crescendo no negócio do Brasil. É bem específica. E aí você junta *dining* também com um negócio que vem crescendo nos Estados Unidos, que é o *pick-up*, e que logicamente, pela questão do Covid, você teve um certo impacto em 2020, no começo de 2021, pela algumas restrições de consumo em *dining*, mas que a gente vê que com o relaxamento das medidas de isolamento eles já vêm melhorando.

Então, é um negócio que cresceu bastante a parte de delivery por todas as facilidades, pela pelos novos agregadores e a gente espera agora com o retorno do consumo de *dining* e de *pick-up* também que fique um residual de delivery acima do que era pré-pandemia, muito parecido com o que acontece com Burger King e Popeyes e a gente veja o retorno gradual do *dining*.

Com relação a oportunidades futuras de geração de valor do negócio, Bob, é bastante complementar na nossa visão, um mercado bastante grande de pizza ainda subpenetrado, eu cheguei a mencionar que ele é até mais fragmentado do que o negócio de, por exemplo, *fast food* como um todo. Quando a gente pensa em *fast food* a gente vê uma segmentação, uma fragmentação de cerca de 12%, então 12% do mercado inteiro de *fast food* estaria hoje na mão de grandes cadeias. Quando a gente pensa em pizza, é mais fragmentado ainda, cerca de 5% está na mão de grandes redes de pizzeria e 95% ainda é pulverizado.

O que a gente vê com todo esse avanço da tecnologia, que foi impulsionado principalmente pela Covid, a questão de consolidação vem por uso de dados, por *pushes*, por *call centers*, por tecnologia por CRM, delivery próprio, *lastmile*, controle de pedidos, e são coisas que escala vão permitir uma competitividade que eu não tenho dúvida que vai acelerar também a questão de consolidação no mercado.

Robert Ford: Muito obrigado, Iuri, e novamente parabéns.

Iuri Miranda: Obrigado, Bob.

Operador: A nossa próxima pergunta vem de Roberto Browne, do Morgan



Stanley. Por favor, Roberto, pode prosseguir.

Roberto Browne: Bom dia, Iuri, Gabriel. Obrigado pelo call aí e pelas explicações. Tenho várias perguntas aqui, mas vou ser conciso, então acho que tenho 2 principais. A primeira é tentar entender um pouquinho os *financials* aí da Domino's. Eu sei que acho que no estado atual talvez não tenha muita coisa que vocês possam compartilhar, mas se puderem falar um pouco melhor sobre os *economics* aí de loja, né, então receita por loja, EBITDA numa loja madura, investimento para a gente poder ter uma ideia melhor aí do que esse portfólio adquirido pode gerar, e também falar um pouquinho dos *economics* do *business* de distribuição na medida que vocês puderem.

E a segunda pergunta seria se também já dá para falar um pouco de qual que é o ritmo aí de crescimento de aberturas por loja, assim, por ano que dá para se esperar. Não sei se é muito cedo, mas o que vocês puderem compartilhar ajuda muito a gente a entender um pouquinho melhor os *financials* aí *deal*. Obrigado.

Iuri Miranda: Ok, Roberto. Eu espero que também você esteja bem, obrigado pela pergunta. Vamos começar pelos *financials*. De uma forma geral, os *financials* de um restaurante da Domino's, tá, pense aí num EBITDA *4 wall* em *high teens*, é uma margem interessante, com um Capex, comparado com outros modelos mais tradicionais, como, por exemplo, hambúrguer e frango, é um Capex menor, tá, pense aí num Capex entre R\$800 mil e R\$1 milhão. E em termos de retorno, nós pensamos em um retorno, nosso *business plan* pensa num retorno muito parecido com os outros níveis de *threshold* que a gente tem para investimento na BK Brasil, que é um retorno em 5 anos ou uma Tier 20%.

A pizza ela tem, por exemplo, comparada com BK ou com PLK, um nível de venda por restaurante menor, mas, como eu te disse, o equilíbrio entre Capex e venda é bem interessante e uma margem também com *high teens* também bastante interessante para o negócio. Delivery próprio com todas as sinergias que um delivery próprio pode trazer já é uma parte importante do negócio da Domino's, o que ajuda também nessa equação financeira.

E a outra parte, como você mencionou, vem do *business* de distribuição. A Domino's tem uma unidade fabril que fabrica – desculpe o pleonasma, mas – bolas de massas tanto para operações próprias quanto para operações franqueadas e tem evoluído bastante com outros ingredientes. No momento, essa unidade fabril está servindo áreas como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, mas o plano é expandir a capilaridade dessa distribuição, o que sem dúvida também ajuda no retorno do negócio.

Nós não estamos falando em *high teens* para uma unidade fabril, lógico, mas



ainda assim com uma margem complementar no negócio, já que você verticaliza a produção, bastante interessante para a gente.

Com relação a ritmo de crescimento, que hoje a Domino's tem 300 restaurantes do Brasil, desde 2018 fez uma aceleração de crescimento bastante interessante, lógico que teve pelo meio aí uma pandemia, da mesma maneira que todo o resto ali da indústria de alimentação, mas, olhando para frente, Roberto, foi o que eu comentei para vocês, o ritmo de expansão que foi começado de 2018 e quando a gente olha que a penetração – e aí eu mencionei um slide – do número de lojas de Domino's Pizzas no Brasil, que é cerca de 1,4 lojas para cada milhão de habitantes, é um *ratio* ainda muito, muito baixo, e o que nos leva a crer aí que num próximo ciclo de 10 anos um potencial para ter alguma coisa como mil restaurantes Domino's no país.

Você olha outros países e outros *ratios*, inclusive América Latina, se compara com o México, Austrália então o número é muito grande, a gente vê que é um potencial, na nossa visão, plenamente atingível.

Gabriel Guimarães: Se eu puder se eu puder completar aqui, Roberto – oi, bom dia –, cara, com esses números que o Iuri falou, a companhia deveria chegar numa marca *standalone* acima de mil restaurantes, dos quais serão aproximadamente 60% próprios e 40% franqueados, e a gente entende que em 10 anos esse negócio *standalone* teria condição de performar tanto em vendas quanto em EBITDA e geração de caixa operacional a números muito parecidos com o que BK mesmo performou em 2019, então nós estamos falando em alguma coisa perto de 3 bi de receita com mais de 300 milhão de EBITDA, e se a gente ainda incorporasse as sinergias gerando valor em perto de 1/3 desse *deal*, a gente poderia *grossapar* a geração de EBITDA em 10 anos acima do que a gente já faz hoje para a companhia.

Então, um potencial de *earnings power* realmente muito forte quando a gente olha para o próximo ciclo de 10 anos.

Roberto Bronwe: Maravilha, gente. Obrigado aí pelas explicações.

Iuri Miranda: Obrigado pela pergunta, Roberto.

Operador: A nossa próxima pergunta vem de Tiago Bartolucci, com Goldman Sachs. Por favor, Tiago, pode prosseguir.

Tiago Bartolucci: Oi, pessoal, parabéns. Bom dia a todos e obrigado por tomar a pergunta. A gente queria explorar um pouquinho mais justamente ticket médio. Se a gente tenta *imply* lá o que está na Euromonitor, parece que o ticket de vocês



está obviamente acima da média do ticket da Domino's, está obviamente acima da média do setor e também acima da Pizza Hut. Assumindo que isso esteja certa, a pergunta é se vocês consideram esse *price point* adequado, quais são os componentes desse *price point*, quer dizer, o quê que sustenta um *price point* superior a um dos competidores direto aí de vocês e como vocês pensam o posicionamento e evolução de *pricing* daqui para frente? Obrigado.

Iuri Miranda: Oi, Tiago, obrigado pela pergunta. Bom, atrás da sua pergunta tem muito também da receita da massa, para não dar a receita da massa para o concorrente, mas eu vou tentar explicar a estratégia sem dar a receita para o concorrente, tá.

O time da Domino's tem feito um trabalho excelente no *up-selling*, como você mencionou. Uma das coisas que tem ajudado bastante no *up-selling* foi o desenvolvimento que eles fizeram de *call center*. Muitas lojas, antes, eles tomavam os pedidos através do dos atendentes dos restaurantes e muitas vezes você divide a atenção entre estar recebendo um telefonema, anotando um pedido e até sabendo onde estava o seu pedido para uma centralização de pedidos em um *call center* onde é um pessoal absolutamente treinado, consegue fazer um *up-selling* nos pedidos. Sem dúvida alguma, para mim, esse foi um dos fatores fundamentais.

Olhando um pouco para frente, quando você fala de estratégia, o negócio para gente de *fast food* futuro é um negócio onde tecnologia se chama a nova alavanca de margem, tá, o que Domino's, pela própria plataforma tecnológica, já faz muito bem, e a gente acredita que com tudo também que a gente construiu aqui na BK, essa associação vai ser incrível.

O quê que eu estou falando para você? Vou dar o exemplo um pouco de dentro de casa aqui, quando você pensa em um CRM, num *customer relation manager*, que você pensa, imagina um *call center* com os dados de consumo logicamente com todas as proteções de dados, mas com dado e o perfil de consumo dos clientes onde você pode fazer customização de ofertas inclusive do ponto de vista de margem, ou seja, você não precisa muitas vezes dar um desconto para todos os consumidores e você consegue direcionar essa venda, é algo que só a tecnologia pode fazer. Se hoje a gente tem atendentes num *call center*, daqui a pouco a gente pode ter um algoritmo puxando o dado do cliente, o número de fidelidade o programa dele, vendo o histórico de compras e fazendo a sugestão de pedido. Esse é o primeiro ponto.

Segundo, o negócio de *fast food*, o Brasil tem alguma coisa em torno de 35 milhões de consumidores são *heavy users* de *fast food*, *heavy users* que consomem toda semana várias vezes *fast food*, e que sinceramente eles alternam



entre cadeias de *fast food*, então você ter também dados desses consumidores e conseguir gerar vendas adicionais e *trial* de produtos que são muito bons é uma venda que mesmo você fazendo talvez uma promoção para ele, quando você pensa no *gross margin* que você está trazendo por ser uma venda adicional, é bastante interessante. Então, a margem vai ser uma combinação de venda incremental de novos clientes com a administração de margem de clientes existentes, e para isso você precisa de marcas fortes, tecnologia e dados dos clientes.

Acho que a Domino's tem uma plataforma bastante interessante que junta com tudo o que a gente construiu aqui de CRM, com um programa de fidelidade e, novamente, guardando as individualidades, porque são marcas separadas, tenha certeza de que a estratégia de administração por trás com dados vai ser a mesma.

Tiago Bartolucci: Tá bom, superclaro. Obrigado.

Iuri Miranda: Obrigado, Tiago.

Operador: Lembrando que para realizar perguntas, basta digitar *1.

Não havendo novas perguntas, 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 pela atenção aqui hoje. Como eu disse a vocês, é uma semana muito especial para a BK Brasil, nós estamos honrados com essa associação com a Domino's e temos certeza de que estamos dando um passo importante e diferenciado na história do *fast food* do Brasil.

Uma boa semana a todos, obrigado.

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