

BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.

Teleconferência de Resultados 4T19

Operador: Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao quarto trimestre de 2019 e ano 2019. Presentes hoje conosco os senhores Iuri Miranda, Presidente do BK Brasil; Clayton Malheiros, Diretor Financeiro; 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 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 todos, obrigado pelo interesse em nossa intenção e pela participação nessa

teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o quarto trimestre e ano de 2019, especialmente porque eu sei que nesse período do mês e do ano a gente tem bastante apresentação de empresas, então obrigado por estarem aqui atendendo à nossa apresentação.

2019 foi mais um ano de forte crescimento apesar de um ambiente econômico ainda em recuperação e uma maior competição no mercado de *food service*. Em termos de abertura de novos restaurantes, nós continuamos na liderança como o maior desenvolvendo de *fast food* no Brasil. Nós inauguramos 121 novos restaurantes, sendo 81 Burger King e um expressivo número de 33 restaurantes Popeyes.

Nós seguimos a estratégia de aumentar a expansão de restaurantes *free-standing* para a marca Burger King abrindo 44 restaurantes deste formato, o que representou 50% do total das aberturas que BK em 2019.

Com relação à Popeyes, nós apresentamos uma evolução de marca bastante encorajadora, já temos 41 restaurantes em pouco mais de 1 ano de operação. Em 2019 nós utilizamos o Capex, crescemos *brand-awareness*, lançamos novos produtos e também novos canais de vendas. Tudo isso nos ajudou a atingir EBITDA positivo em uma marca tão jovem no país.

O resultado do Popeyes no Brasil, combinado a um excelente momento que a marca vive nos Estados Unidos – principalmente com o lançamento do The Sandwich, que foi considerado bom dos maiores lançamentos da história de *fast food* americana – , nos mantém bastante animados com o potencial do negócio nos próximos anos.

Nós superamos a marca de R\$3 bilhões em faturamento, servindo mais de 145 milhões de consumidores, o que representou um crescimento da receita operacional líquida de 22%. Esse crescimento vem da abertura de novos restaurantes e *dessert centers* e das vendas comparáveis dos mesmos restaurantes, que em 2019 foi de 4,9%.

Já com relação ao crescimento de vendas comparáveis no ano, nós chegamos alinhados com o PIB nominal, porém, com um quarto trimestre abaixo do que nós esperávamos, por algumas razões que nós já estamos endereçando, por exemplo: Um rebalanceamento da plataforma *premium* em função do foco que demos ao lançamento do Rebel Whopper; a ampliação da base de agregadores de *delivery* para alcançar novos mercados; o *revamp* na nossa importante plataforma King em Dobro, aumentando o preço e trazendo de volta o nosso icônico produto o Whopper; e a inovação através de novas mecânicas, como, por exemplo, o Super Combo.

Em relação aos resultados financeiros, nós atingimos um EBITDA ajustado de R\$465 milhões, que, se excluirmos os efeitos da IFRS 16 para uma melhora comparação com a performance do ano anterior, nosso EBITDA ajustado foi de R\$328 milhões, o que representou um crescimento de 14%. O nosso lucro líquido no ano foi de 49 milhões, que, se excluimos os efeitos da IFRS 16, teria sido de R\$70 milhões.

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

Clayton, por favor.

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

Passando para o slide 4 da nossa apresentação, vemos que durante o quarto trimestre de 2019 nós abrimos 54 restaurantes Burger King e 18 restaurantes Popeyes. Com isso, encerramos o período com um total de 912 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 714 são operados pelo BK Brasil. Assim, continuamos na liderança como o maior operador de restaurantes *fast food* do país.

Vale destacar também que nesse ano aceleramos ainda mais as lojas de rua, com mais de 50% das aberturas de restaurantes próprios tendo sido do modelo *free-standing*, localizadas, em sua maioria, na região sudeste do Brasil.

Passando para a evolução das aberturas de *dessert centers*, nesse trimestre abrimos 62 pontos de sobremesa e encerramos o período com 454 unidades, o que representou uma abertura líquida de 98 *dessert centers* em 2019. É importante ressaltar que, pelo segundo ano consecutivo, abrimos mais de 90 unidades desse formato.

Adicionalmente, abrimos mais 18 restaurantes da marca Popeyes no trimestre e atingimos 41 restaurantes ao final do ano, espalhados por importantes municípios da região metropolitana de São Paulo, chegando até a região de Campinas.

Seguindo para o slide 5, as vendas comparáveis nos mesmos restaurantes Burger King nesse trimestre foram de -2,2%, resultado de um ambiente mais competitivo em relação ao mesmo trimestre do ano anterior combinado com uma economia ainda em lenta recuperação. Além disso, mantivemos nossa estratégia de *delivery* focada em apenas um agregador e tivemos uma performance mais fraca de vendas na categoria *premium* em função do foco no lançamento do Rebel Whopper.

No acumulado do ano, nosso crescimento de vendas comparáveis nos mesmos restaurantes foi de 4,9%. Com isso, nossa receita operacional líquida cresceu 11,9% comparada com o quarto trimestre de 2018 e 22,1% quando comparamos o ano de 2019 versus 2018.

Antes de passar para o slide 6, é importante lembrar que adotamos a nova norma contábil IFRS 16 desde o começo do ano, e assim como fizemos nos últimos trimestres, nos próximos gráficos apresentamos os nossos números das 2 maneiras: Com e sem os efeitos da adoção da norma. Assim, ao longo da apresentação, vamos falar dos números ajustados excluindo esse impacto com o objetivo de melhorar o entendimento e a comparabilidade com o mesmo período do

ano anterior.

Seguindo para o slide 6, apresentamos a evolução dos nossos custos e despesas. As despesas totais atingiram R\$703 milhões e, como percentual da receita operacional líquida, expandiram de 86% para 87,5%, aumentando 153 bps. O custo da mercadoria vendida, como percentual da receita operacional, ficou estável em relação ao quarto trimestre de 2018 mesmo com um cenário mais competitivo e atingiu 37,9%.

As despesas com vendas, excluindo depreciação e amortização, representaram 43,7% da receita operacional líquida, expandindo 50 bps em comparação com o quarto trimestre de 2018. Esse aumento reflete, principalmente, maiores gastos com terceiros em função das vendas com *delivery*, a desalavancagem operacional decorrente dos *same-store-sales* e a inflação das despesas com a ocupação e *utility*, sendo parcialmente compensada pela maior eficiência na linha de “outras despesas com vendas”.

Na comparação anual, as despesas totais de restaurantes, como percentual da receita operacional, expandiram 180 bps e atingiram 91,7%, refletindo a expansão de 120 bps nas despesas com vendas, resultados de maiores gastos com serviços de terceiros, despesas com *utility*, pessoal e despesas pré-operacionais, parcialmente compensadas pela redução de 20 bps no custo da mercadoria vendida.

Já as despesas gerais e administrativas corporativas, como percentual da receita operacional líquida, expandiram 80 bps, atingindo 2,9% no quarto trimestre de 2019. Esse aumento reflete a maior diluição de outras receitas ao longo do ano. No acumulado do ano, essas despesas representaram 3,6% da receita operacional líquida, ficando estáveis em relação a 2018.

No slide 7, podemos ver o crescimento do EBITDA ajustado de 5,3%, atingindo R\$132 milhões no quarto trimestre de 2019, refletindo o aumento da nossa receita operacional líquida. Com isso, a margem EBITDA ajustada contraiu 110 bps e atingiu 16,4% no quarto trimestre de 2019.

No acumulado do ano, o EBITDA ajustado aumentou 14% e atingiu R\$328 milhões, e a margem EBITDA ajustada atingiu 11,4%. É importante lembrar que a marca Popeyes ainda está em estágio inicial, e, conforme esperado no nosso *business plan*, impacta negativamente na consolidação com o resultado dos restaurantes Burger King.

No ano, o impacto na margem EBITDA ajustada por conta do estágio de desenvolvimento da marca Popeyes foi de aproximadamente 30 bps. No entanto, reforçamos mais uma vez que já superamos o *breakeven* nessa nova linha de negócios, antecipando em alguns anos nossa expectativa para essa marca.

Ainda nesse slide, podemos ver que o nosso lucro líquido foi de R\$47 milhões nesse

trimestre e, no acumulado do ano, atingimos 70 milhões.

Seguindo para o slide 8, podemos ver o Capex, a alavancagem financeira e o fluxo de caixa operacional. No quarto trimestre de 2019, o nosso Capex totalizou R\$146 milhões, um aumento de 10,6% em relação ao quarto trimestre de 2018, refletindo as aberturas de restaurantes *free-standings*, Popeyes e *dessert centers*, além do reinvestimento e remodelagem de lojas. No ano, a expansão do Capex foi de 39,7% e atingiu R\$473 milhões.

Seguindo para a alavancagem financeira, encerramos o mês de dezembro com um caixa total de R\$605 milhões, ficando praticamente estável quando comparado com o mesmo trimestre de 2018 devido à emissão da oitava debênture em novembro no valor de R\$400 milhões. Em função disso, a nossa posição de caixa líquido foi de R\$86 milhões e equivalente à 0,3 vezes EBITDA ajustado.

Por último, no ano, a geração de caixa operacional totalizou R\$370 milhões, aumento de R\$66 milhões em relação ao mesmo período de 2018, refletindo a adoção do IFRS parcialmente compensada por maiores demandas de capital de giro.

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

Sr. Iuri: Muito obrigado, Clayton. Para finalizar a apresentação de resultados da companhia, e antes de abrir para vocês para a sessão tradicional que a gente faz de perguntas e respostas, eu gostaria de atualizá-los em alguns temas e também fala sobre algumas prioridades para esse ano de 2020.

Ao longo de 2019, nós avançamos em iniciativas de tecnologia e em 2020 nós estaremos fazendo *deploy* massivo de algumas delas. Começando pelo *customer relationship management* (ou CRM), um projeto que nós iniciamos no começo de 2019 e que estamos seguros de que mudará a forma como iremos entender e interagir com os nossos consumidores.

O piloto em uma cidade já foi realizado e nós vamos seguir com o *rollout* da iniciativa a todos os nossos mercados ainda esse ano.

Nosso aplicativo também atingiu a expressiva marca de 19 milhões de downloads com quase 4 milhões de *monthly active users*, e, integrado ao CRM, também vai representar uma fonte de dados e interação importante com os nossos clientes.

Como eu mencionei no início dessa apresentação, nós estamos expandindo o nosso serviço de *delivery* a novos mercados e consumidores através do uso de mais agregadores. Para vocês terem da ideia, hoje nós temos cerca de 1/3 dos nossos restaurantes oferecendo esse serviço, o que, para nós, representa ainda uma oportunidade de expansão importante desse canal.

Em paralelo à expansão do *delivery*, também vamos acelerar o *rollout* do *self-ordering kiosk*, a fim de continuarmos buscando a melhor experiência para os nossos clientes e também a forma de trabalhar mais eficiente.

Ainda no processo de uso de tecnologia, nós avançamos também em uso de inteligência artificial e robótica para otimizar processos de *backoffice* – lembrando que hoje nós já somos o maior operador de restaurantes próprios do Brasil e processos de *backoffice* são extremamente importantes para a nossa eficiência –, por exemplo, já atendemos dúvidas de nossos colaboradores em processos como admissão, férias, vale-transporte e pagamentos através do uso de inteligência artificial. Na contratação de colaboradores para restaurantes, o uso de tecnologia permite aos candidatos enviarem currículos por meio de QR Code.

O *end-game* desse processo é permitir eficiência e agilidade em atividades de *backoffice* que possam suportar a nossa operação na ponta e atender melhor tanto os nossos clientes quanto os nossos colaboradores.

O resultado da expansão e crescimento de marca tanto do Burger King quanto do Popeyes junto com um robusto *pipeline* de contratos já assinados nos anima a seguir o ritmo forte de crescimento e expansão esse ano, em 2020.

Nós fizemos adequações importantes de canais de vendas, novas plataformas de produtos, um robusto de *pipeline* de inovações agora para 2020, e os frutos que planejamos colher com os investimentos realizados em tecnologia constroem, certamente, os pilares para nosso crescimento contínuo.

Para concluir, conforme comunicamos recentemente, nós tivemos 2 mudanças no Conselho de Administração da companhia, então eu gostaria de aproveitar essa oportunidade para agradecer ao Marcelo Pena e ao Renato Fairbanks pela dedicação e importante contribuição ao longo dos últimos anos à nossa empresa.

A entrada de mais 2 conselheiros independentes reforça o processo de governança da empresa. Gostaríamos de dar as boas-vindas como nossos conselheiros ao Henrique Luz, hoje é presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (o IBGC), e à Anna Chaia, cuja experiência em marketing e vendas foi adquirida como principal executiva de importantes empresas, tanto do Brasil quanto em outros países.

Com isso, gostaríamos de finalizar a nossa apresentação e abrir para as perguntas.

Operadora, por favor, pode passar para as perguntas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: 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.

Nossa primeira pergunta vem de Roberto Browne, do Morgan Stanley.

Sr. Roberto: Oi, bom dia, Iuri, bom dia, Clayton. Obrigado por responderem minha pergunta. Se vocês puderem, seria legal ouvir um pouco aí como vocês estão vendo o ambiente promocional em 2020 e como que a gente pode esperar a estratégia de vocês nesse contexto, se é realmente talvez tentar ficar um pouco mais agressivo, voltar a fazer mais cupom para acelerar venda. Eu sei também que também outras iniciativas aí que vocês mencionaram, né, também para ajudar aí na competição.

E até falando um pouco aí do *delivery*, se é esperado que, talvez vocês tendo mais agregadores de *delivery*, isso possa impactar o *take rate* negociado e, por consequência, as despesas.

E, por último, só entender se vocês já têm algum *feedback* para dar para a gente como começou o ano aí nas vendas nesse cenário aí que estava difícil no quarto tri. Obrigado.

Sr. Iuri: Oi, obrigado pelas perguntas. Bem interessante. Vamos começar pela questão do ambiente promocional, como é que a gente enxerga isso para 2020.

Respondendo que o *trend* com as ações tomadas ele está melhorando versus o quarto tri. Então, janeiro já foi melhor que dezembro e fevereiro já foi melhor que janeiro. E algumas ações tomadas terão mais efeito, nós acreditamos, nos próximos meses.

Para nós, o ambiente competitivo nós não vemos alteração desse cenário, mas a visão é que o mercado de *fast food* ele é bem grande e não se restringe a 2 ou a 5 *players*. Na verdade, a maior parte desse mercado, na nossa visão, ainda está pulverizada, o que, para a gente, é uma oportunidade.

Food service continua crescendo e, com a expectativa de crescimento também da economia, nós vemos que a alimentação fora do lar, como já ocorreu em outros momentos de aceleração econômica, deve seguir crescendo.

Quando também olhamos as nossas marcas, tanto BK quanto PLK, bem posicionadas, com excelentes produtos e uma preferência significativa dos clientes, a gente acredita que temos a escala, os produtos e as pessoas para continuar capturando essas oportunidades.

A gente também enxerga que as plataformas que nós criamos são bem reconhecidas pelos consumidores e às vezes até replicadas pelo mercado. Nós queremos seguir na liderança e na vanguarda de inovar e trazer proposta de valor aos nossos clientes. Nós temos espaço para crescimento de novos restaurantes das 2 marcas, tanto BK com foco na rua, como Popeyes, que estamos apenas começando.

Então, apesar de todo esse ambiente competitivo, quando a gente olha, como eu mencionei, alguns ajustes de alavancas que nós fizemos e que a gente já espera sentir os efeitos nos próximos meses – e eu vou citar alguns de novo aqui para ficar bem exemplificado –, então criamos a nossa plataforma, ajustamos plataformas existentes, por exemplo, um balanceamento entre tendências futuras de consumo, o que é importante para a gente olhando a vanguarda que a nossa marca sempre traz, e também balancear isso com a captura da demanda presente, e o bom exemplo disso, para mim, é o Rebel, que é uma construção de categoria que nós acreditamos para o futuro e começamos o investimento disso no ano anterior.

Nesse ambiente também de recuperação lenta da economia, eu acredito que entender o bolso do consumidor e os momentos de compra se tornaram fundamental. Ou seja, é questão de ser competitivo – e talvez endereçando aí a sua pergunta sobre como a gente vai ser –, queremos ser competitivos, mas, ao mesmo tempo, a gente quer encontrar oportunidade de incrementos de vendas de itens na bandeja e de margem, e um bom exemplo é o lançamento do Super Combo que a gente acabou de fazer com o objetivo de incrementar ticket, gerar valor e capturar margem ao mesmo tempo.

E, como eu mencionei bastante o uso de tecnologia, a gente enxerga que dá para conquistar novos mercados. CRM com o entendimento do comportamento do consumidor, otimizando processos internos e de produtividade, e, a última pergunta sua com relação ao *delivery*, se a expectativa da gente é que a gente tivesse impactos de *take rate*, o ponto é: Já chegamos a mais de 900 restaurantes quando você pensa em toda a nossa operação. Na verdade, 917 é o número que, se eu não me engano, está nesses reportes.

Isso nos permite nos posicionar também como um *player* e uma cadeia importante até para os agregadores porque os próprios clientes, como eu falei, reconhecem, temos uma preferência das nossas marcas sempre crescente e também pedem aos agregadores que coloquem o Burger King como uma das ofertas.

Então, essa combinação de interesse de consumidores querendo que o Burger King entre em mais plataformas, o interesse dos agregadores em ter a gente e nosso interesse, como eu disse, de hoje ter 1/3 dos nossos restaurantes e querer expandir isso para outros mercados onde a gente ainda não oferece com *delivery*, permite que a gente possa fazer negociações interessantes e boas mesmo não tendo a exclusividade de um só agregador.

Com relação a como começou o ano, aquilo que eu comentei, a gente vê um janeiro melhor do que um dezembro, e a gente já vê um fevereiro melhor do que um janeiro até o momento, e estamos seguros que todas essas iniciativas que eu mencionei para vocês – acabamos de mexer, por exemplo, na plataforma King em Dobro, que é uma importante plataforma para a gente onde não só trouxemos o nosso produto icônico para a plataforma, que é o Whopper, como também fizemos um ajuste de preço, o que endereça o equilíbrio de margem – são coisas que, a gente acredita, o *trend* de continuar melhorando vai seguir.

Desculpe pela resposta longa, Roberto, mas eu acho que englobava vários pontos a sua pergunta.

Sr. Roberto: Não, perfeito, Iuri. obrigado pelo detalhe aí nas explicações.

Operadora: Senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas, basta digitar asterisco 1.

Nossa próxima pergunta vem de Ian Luketic, do JP Morgan.

Sr. Ian: Bom dia, Iuri, bom dia, Clayton. Se me permitem, eu tenho um par de perguntas para fazer aqui. Se pudéssemos começar pelo *same-store-sales*, qual que é perspectiva que vocês têm para esse ano? Historicamente, vocês têm mencionado que o *guidance* ou o objetivo é crescer em linha com a inflação mais PIB, e eu gostaria de saber se isso se mantém para 2020. Esse é primeira pergunta.

O segundo ponto é relação à pressão de custos potenciais vindo do ISF na China, se vocês já têm mensurado qual que pode ser o impacto, ou seja, qual que pode ser um aumento de preço de proteínas esperados para esse ano.

E o terceiro ponto, se vocês poderiam explicar qual que é o *guidance* ou qual que é a perspectiva de abertura de Popeyes para esse ano. Se eu não me engano, no último trimestre vocês mencionaram sobre expandir para outras cidades, como Rio de Janeiro. Então, eu gostaria de saber se a aceleração de abertura será significativa para esse ano ou não. Muito obrigado.

Sr. Iuri: Obrigado. Obrigado pelas perguntas. Com relação a *same-store-sales*, e, de novo, a gente não dá *guide*, mas a nossa expectativa e nossa estratégia continua sendo perseguir um crescimento acima de PIB nominal. Lógico que tentar a crescer as nossas receitas, o plano é crescer as receitas acima de inflação e com o PIB dentro e, do outro lado, controlar os custos em um nível abaixo disso, o que geraria um oportunidades de ganho de margem para a gente. Nós não mudamos a estratégia apesar do ambiente competitivo e da recuperação ainda lenta da economia. Esse é o nosso *target*.

Com relação à pressão de custos de proteínas, até o momento nós não sofremos essa pressão. Na verdade, nós, junto com os nossos fornecedores, conseguimos mitigar esses efeitos e aí o ciclo é o ciclo positivo de você ganhar escala, crescer e ter uma parceria com os nossos fornecedores que enxergam isso já há vários anos e que, com isso, a gente conseguiu, até o momento, mitigar esses impactos.

Se você me perguntar por quanto tempo a gente consegue mitigar os impactos, depende muito do que vai acontecer daqui para frente e qual seria o impacto realmente no preço das proteínas. Mas a nossa visão é que havendo um impacto significativo e que não possa ser mitigado através de negociação, eu acredito que poucas redes possuem um tamanho e um poder de negociação com a nossa para

tentar absorver esse impacto, e certamente aquilo que a gente não conseguir absorver em negociação com os nossos fornecedores, eu não vejo outra alternativa a não ser passar isso para a ponta.

E eu acredito que esse vai ser um impacto certamente não só para as nossas empresas, mas certamente, se chegar a esse ponto, esse é um impacto no mercado como um todo. Mas, de forma prática, até o momento, graças às nossas negociações, não tivemos tido impacto significativo e isso se mostra até no nosso próprio CMV.

Com relação a *guidance* para Popeyes futura, como você bem colocou, a gente não dá *guidance*, mas o que eu poderia dizer a você é que bastante animado com os resultados de Popeyes em 2019. Na verdade, a gente vê como impressionante uma marca nova do Brasil, construída do zero, com um pouco mais de 12 meses de operação chegando já mais de 40 restaurantes, com crescimento significativo de *brand-awareness*, como o Clayton mencionou, e um *breakeven* que para mim também é um fator inédito, a recepção dos produtos a avaliação com os clientes, isso nos anima a procurar manter um ritmo de expansão muito parecido com o ritmo de expansão que a gente teve no ano de 2019.

E, sim, como você colocou, com possibilidade já, depois de a gente ter crescido 40 restaurantes no estado de São Paulo, a gente começar a fazer uma avaliação de crescimento em outros estados sempre de uma forma que a gente possa construir a marca de uma maneira consistente.

Então, esse vai ser o principal objetivo da gente. O plano de expansão, como a gente fez em São Paulo, consolidar a marca, fazer com que os clientes conheçam e estejam nos principais pontos da cidade e com isso a gente, para cada cidade que a gente entre, a gente vai consolidando a percepção do consumidor.

Não sei se ficou claro aí a resposta.

Sr. Ian: Ficou superclaro. Se me permite uma última pergunta aqui...

Sr. Iuri: Claro.

Sr. Ian: ... eu gostaria de entender, vocês mencionaram que hoje em dia vocês têm mais ou menos 1/3 da base de loja de vocês com *delivery* e que a ideia aqui é crescer tanto em número de lojas com *delivery* como em outras plataformas, né, como vocês já estão, por exemplo, no Rappi, eu estava até verificando agora.

Eu gostaria de saber qual que é perspectivas de vocês de aumento de relevância de *deliveries* dentro do todo, ou seja, se hoje representa 5% das vendas, quanto que vocês vêm *delivery* representando até o final do ano ou nos próximos 12 meses. Ou alguma coisa assim, se vocês têm uma visibilidade disso.

Sr. Iuri: Para ser bastante sincero, Ian, é uma visibilidade difícil de ver. A gente até

compara com outros países, se você olha, por exemplo, a China, que é um país mais maduro em termos de percentual de venda de *delivery*, é verdade que a tecnologia lá, até para outros canais de pagamento, ela é bem mais avançada, então é algo que cresceu mais rapidamente. Se você pega mercados como o americano, o crescimento já não foi tão rápido.

Então, é difícil a gente fazer um *benchmark* para dizer até onde vai o *delivery*, para ser bastante honesto e sincero com você, mas, tendo 1/3 dos nossos restaurantes de *delivery* e vendo como a demanda tem aumentado, isso nos levou à decisão de ampliar isso para a base da cadeia.

Então, como você mencionou, a gente, sim, já começamos a operação com a Rappi, também começamos, se eu não me engano ontem, tivemos a nossa primeira operação piloto com o iFood, e estamos também com Uber Eats. A estratégia disso é que os 3 agregadores eles têm áreas de atuação, algumas têm *overlap*, mas algumas um consegue servir, outro não consegue servir pela própria cadeia deles de logística. Então, isso permite, quando você amplia a base de agregadores, a levar a oferta de *delivery* a regiões hoje onde o consumidor tem nos pedido e que a gente não tem ainda a questão de atender.

Um outro ponto também que a gente vê como bastante importante no canal de *delivery* – e isso a gente aprendeu com questões de *benchmark*, você olha a China, você olha Estados Unidos, você pega a Austrália, que é um bom caso para a gente até em outros setores de *fast food* – e um componente, Ian, muito importante em *delivery* se chama “velocidade de serviço”. Isso faz diferença na avaliação entre as marcas que estão oferecendo esse serviço.

Então, o próprio momento em que a gente amplia a base de servir isso permite com que a gente consiga fazer um serviço mais rápido aos nossos consumidores. E aí se você me perguntar: “Então você está dizendo que o serviço hoje é lento da Burger King?”. A resposta é não. Hoje a gente tem um serviço, em termos de velocidade, entre os mais rápidos do mercado, mas a gente vê como tendência uma oportunidade de se diferenciar e buscar quem sabe ser o serviço mais rápido de *delivery* do mercado. Eu acho que isso também pode ser um diferencial e a gente ganhar *share* com isso.

Sr. Ian: Perfeito, superclaro, luri. Obrigado.

Operadora: Senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco 1.

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao luri para as considerações finais.

Sr. luri: Obrigado, operadora, e mais uma vez gostaria de agradecer a todos o tempo, as perguntas, o interesse na nossa companhia e, como é primeira *call*, conferência que a gente tem no ano, desejar a todos um excelente ano de negócios

para todos nós. Obrigado.

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