



**Local Conference Call  
Burger King Brasil S/A (BKBR3)  
Resultados do 1T21  
7 de maio de 2021**

**Operador:** Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao primeiro trimestre de 2021.

Estão presentes hoje conosco os Sres. Iuri Miranda, Gabriel Guimarães, Clayton Malheiros 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 e suas famílias estejam bem. Obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nesta conferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o primeiro trimestre de 2021.

Após a recuperação de vendas que nós tivemos no quarto trimestre de 2020, o início deste ano foi marcado pela combinação da expectativa de retomada que construímos ao longo de todo o ano de 2020 com o cenário da segunda onda da pandemia que culminou com a intensificação das medidas restritivas em nosso país.

Quando olhamos o trimestre, janeiro e fevereiro foram impactados em menor escala, com vendas que atingiram patamar similar ao final de 2020. Porém, a partir de março, tivemos um impacto maior por conta da intensificação do *lockdown*, onde chegamos a ter quase 40% das nossas lojas fechadas. Apesar desse impacto, eu gostaria de destacar a resiliência que nós tivemos ao longo de todo o trimestre, que foi favorecida pelo desempenho das nossas vendas digitais.

Mais do que nunca, os investimentos estruturais em tecnologia que fizemos nos últimos anos e que seguimos fazendo tem exercido um papel fundamental para suportar esse crescimento. Nossas vendas por *delivery*, totens e aplicativo mais que dobraram sua participação de 2020 para cá, o que representou um ganho de mais de 17 pontos percentuais. Esse desempenho nos ajudou a encarar essa segunda onda de forma bem mais estruturada. Além disso, as vendas via *drive-thru*, que são tão importantes quanto, cresceram mais de 80% na mesma comparação influenciadas pelo impacto positivo de nossas lojas *free-standing*, que hoje já compreendem mais de 20% da nossa base de lojas e crescendo conforme nossa estratégia de expansão.

Destaco ainda que iniciamos o ano com uma posição sólida de caixa após *follow-on* que realizamos no final de 2020 e com um balanço de dívidas equilibrado e sem maiores impactos de curto prazo. Isso nos dá solidez de balanço e a segurança para atravessarmos essa segunda onda, buscarmos as oportunidades de consolidação do pós-pandemia e seguir com nossa estratégia baseada nos pilares de tecnologia, expansão e rentabilidade.

Quando olhamos o crescimento constante das vendas *off-premise*, vemos que a decisão que tomamos em direcionar a companhia para uma *food tech*, ou seja,



colocar o consumidor no centro da decisão, olhar o potencial de geração de valor agregado de cada iniciativa usando a tecnologia como ferramenta de geração de valor, de redução de atrito e de aumento de produtividade, começamos a ver a geração de benefícios e um horizonte cada vez mais claro da vantagem competitiva que estamos construindo e da diferença que isso fará.

Essa jornada começou há cerca de 2 anos e irá se acelerar com muita rapidez. A combinação de um residual das vendas *off-premise* com o retorno gradual das vendas *on-premise*, como vimos, por exemplo, no quarto trimestre do ano passado, é o que esperamos a partir de agora com a flexibilização das fases de operação nos estados. Aliás, as vendas de abril foram melhores que março e maio começou melhor que abril.

Há uma correlação direta entre a fase de restrição operacional e a evolução da curva de vendas do nosso negócio. Essa curva ela é acentuada para baixo com restrições e ela é também acentuada para cima com menos restrições. Combinemos isso com o potencial de expansão orgânica onde seguimos com boas oportunidades de projetos a serem executados tanto em Burger King no formato *free-standing* quanto em Popeyes.

Adicionalmente, vale mencionar que nesse primeiro trimestre nós inauguramos a primeira loja da marca Popeyes no Rio de Janeiro e há novas aberturas programadas para acontecer.

Já na frente de rentabilidade, temos mantido nossa disciplina na estratégia de *revenue management*, na busca por maior eficiência em nossos restaurantes e usando tecnologia para encontrar novas avenidas de produtividade. O totem de autosserviço, já presente em quase 50% da nossa cadeia de restaurantes, é um bom exemplo. Aqui temos um novo UX (User Experience) e a habilitação para uso de e-Wallets e PIX. Outro bom exemplo é a identificação de quase 12% de todas as nossas transações através do CRM, cujo *roll-out* tem menos de 4 meses. Isso nos permite uma estratégia que vai de macro segmentação por *cluster* de consumo a uma personalização futura dinâmica. Sem dúvida, uma ferramenta poderosa que vai evoluir e beneficiar o *revenue management* e a otimização de *growth margin*.

Vale levarmos 2 anos trabalhando no projeto até estarmos prontos para o *roll-out* no final de dezembro do ano passado.

Olhamos para a frente em 2021 com um olhar consciente do *tracking* da recuperação, mas positivos, confiantes que é uma questão de tempo para o avanço da vacina e o retorno das vendas *on-premise*. Quando olhamos mercados onde o avanço da vacinação já trouxe uma maior estabilidade e retorno do fluxo,



por exemplo, os Estados Unidos, o mercado de *fast-food* tem surpreendido positivamente. Estamos convictos de que os pilares do nosso negócio baseados em qualidade do produto, conveniência, uso de tecnologia e oportunidades de expansão continuarão a ser pontos chave para ganhos de *market share* e posicionamento vencedor no mercado de *fast-food*. Aliás, esta é uma categoria do *food service* resiliente, especialmente em momentos financeiros de recuperação. Já vimos este filme no passado onde nossa empresa ganhou mercado em momentos onde não havia restrição operacional, mesmo enfrentando um PIB negativo.

Agora eu gostaria de comentar nossos resultados do primeiro trimestre 2021, por favor, sigam para o slide número 3. Nossa receita operacional líquida atingiu 562,6 milhões, uma redução de 13,3% quando comparado ao mesmo período do ano anterior explicada pelos impactos mais severos da pandemia neste trimestre.

Enquanto no trimestre 2020 os impactos começaram na segunda quinzena de março, neste primeiro trimestre de 2021 nós fomos impactados durante todo o período, sendo março o mês de maior intensidade com o estabelecimento de *lockdowns* em vários municípios. Apesar desta queda em vendas, os canais digitais, conforme eu mencionei há pouco, mantiveram sua trajetória de crescimento e mais que dobraram sua participação se compararmos ao primeiro trimestre 2020, representando quase 30% da receita da companhia. Essas vendas digitais representadas pelo *delivery*, pelo totem e pelo nosso App, apresentaram alta de 121%, totalizando quase R\$162 milhões neste trimestre.

As vendas *semi-store-sales* atingiram no trimestre menos 17% para BKB e a marca Popeyes, que tem a totalidade de suas lojas em shopping sujeitos à redução de tráfego, apresentou uma queda de 32%. Contudo, destaco aqui o desempenho das lojas *free-standing*, que novamente apresentaram crescimento mesmo em um período desafiador de consumo, com alta de 5,3% no trimestre, mostrando sua força e a resiliência desse formato.

Nossas lojas de *food court*, por outro lado, naturalmente impactadas pela redução de tráfego no shopping, apresentaram níveis de *same-store-sales* negativos. Em relação aos resultados financeiros, o EBITDA ajustado atingiu menos 31,8 milhões, uma queda de R\$41,7 milhões quando comparado ao primeiro trimestre de 2020 explicado pelos impactos na receita decorrente dos fechamentos das lojas em função da pandemia, gerando uma desvantagem operacional em virtude da não diluição dos custos fixos dos restaurantes fechados.

Mas vemos que a companhia estava mais preparada para enfrentar essa onda da pandemia, por exemplo, se compararmos do fluxo de caixa operacional do primeiro trimestre de 2021 versus o mesmo período de 2020, o impacto foi



significativamente menor este ano mesmo tendo uma perda de venda maior que a que tivemos no primeiro trimestre de 2020 versus 2019. A eficiência também se observa em despesas e SG&A menores em relação ao primeiro trimestre de 2020.

Ressalto que alguns efeitos de produtividade que nós implementamos com a aceleração das nossas iniciativas digitais no primeiro trimestre 2021 poderão ser mais bem observados a partir do segundo trimestre de 2021.

Como a maioria de vocês já tem conhecimento, no início de abril, nós comunicamos ao mercado uma mudança no *management*: nosso vice-presidente de finanças e RI e amigo Clayton Malheiros está indo para um novo projeto fora da indústria de restaurantes e, com isso, meu sócio, Gabriel Magalhães, que atuava como diretor de finanças e RI e que vem construindo uma brilhante carreira na empresa há 7 anos, passando por várias posições estratégicas importantes, assumirá a posição interinamente a partir de hoje de CFO e relacionamento com investidores. E, assim, o Gabriel fará hoje a apresentação comigo. Clayton também está aqui conosco e gostaria de aproveitar para agradecê-lo por todas as contribuições, conquistas, profissionalismo e o legado que ele deixa durante os quase 10 anos no BK Brasil.

Neste momento, eu convido meu sócio e CFO Gabriel, parabenizando pela oportunidade e desejando sucesso, para dar maiores detalhes da performance da empresa. Gabriel, é com você.

**Gabriel Magalhães:** Muito obrigado, luri, e bom dia a todos.

Passando para o slide 4 da apresentação, vemos que ao longo do primeiro trimestre de 2021 a companhia realizou a abertura líquida de 6 lojas, sendo 7 aberturas, das quais 3 BKs próprios, 3 BKs franqueado, 1 Popeyes e 1 fechamento de franquia. Com isso, encerramos o primeiro trimestre de 2021 com um total de 911 restaurantes, dos quais 700 próprios das marcas Burger King e Popeyes e 204 de franqueados da marca Burger King.

Vale ainda mencionar que neste trimestre inauguramos a primeira loja Popeyes no estado do Rio de Janeiro, finalizando o trimestre com 45 lojas da marca, sendo todas elas próprias.

Seguindo para slide 5, nossa receita operacional líquida atingiu 563 milhões, uma queda de 13,13% quando comparado ao mesmo período do ano anterior. Apesar do cenário adverso em nossos restaurantes de shopping, as *free-standings* novamente mostraram sua força e, mesmo com restrições, atingiram mais 5,3% de *same-store-sales* no período.



Após a melhora consistente do cenário de vendas até o quarto trimestre de 2020, iniciamos 2021 com a expectativa de um ambiente de consumo mais normalizado. Porém, com a retomada das medidas restritivas em janeiro, principalmente em São Paulo e Minas Gerais, onde concentramos mais de 50% do nosso negócio, nossas vendas foram impactadas pela redução de tráfego nas principais cidades.

Dando um pouco mais de detalhe, janeiro e fevereiro foram impactados em menor escala, com vendas que atingiram um patamar similar ao final de 2020 em termos de vendas comparáveis. Já a partir de março, com a intensificação dos *lockdowns* os por todo o país, cerca de 40% das nossas operações foram fechadas, levando nossas vendas a um nível de aproximadamente 50% versus o período pré-pandemia, conforme o gráfico, variação nominal de vendas, que vocês podem ver do lado direito do slide, onde temos nossa performance desde o início da pandemia em 2020 até o final do primeiro trimestre deste ano.

Adicionalmente, neste gráfico vocês também podem ver que em abril temos um ponto de inflexão com melhora nas vendas versus o fechamento do primeiro trimestre.

Avançando para a página 6, vemos o forte crescimento das vendas dos canais digitais durante o primeiro trimestre em continuidade ao bom desempenho do trimestre anterior. Estas vendas, representadas pelo *delivery*, totem e App, seguiram trajetória de crescimento e apresentaram uma alta de 121% se comparadas ao primeiro trimestre de 2020, totalizando R\$162 milhões no trimestre, o que representou 29% da receita da companhia versus 11% no primeiro trimestre de 2020.

Quando comparamos ao quarto trimestre de 2020, período que apresentamos número recorde de canais digitais, as vendas se mantiveram praticamente estáveis apesar da sazonalidade do período, principalmente nas vendas de totens e App, que são muito impactadas pela redução do consumo *on-premise*.

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 representaram um crescimento de 142% versus o primeiro trimestre de 2020, um crescimento de 13,7 pontos percentuais representando mais de 70% das vendas digitais. Encerramos o trimestre com cobertura de 560 lojas na companhia, incluindo franquias e a marca Popeyes. A capilaridade das nossas marcas, que atualmente estão nos principais agregadores, busca garantir uma entrega de forma rápida em todo o território nacional. Nosso *delivery* próprio segue em





expansão após o lançamento de seu piloto em 2020, com uma plataforma que cobre mais de 100 lojas. O avanço nessa frente e rápido ganho de escala está bastante atrelado a soluções de *last mile* que consigam nos ajudar a entregar os níveis de serviços que desejamos para todos os nossos consumidores.

Temos desenvolvido parcerias e testado modelos operacionais para que possamos ganhar maturidade e avançar ao longo deste ano. As vendas via *drive-thru* atingiram receita de 124 milhões no trimestre, um crescimento de 82,4% versus o primeiro trimestre de 2020. Esse canal representa ainda grandes oportunidades para a companhia e parte dos nossos investimentos do ano serão direcionados para a abertura de lojas no formato *free-standing*, que contribuirá ainda mais para o crescimento dessa vertical.

Já os totens de autoatendimento tiveram um crescimento de vendas de 72% versus o primeiro trimestre de 2020, com ganho de 3,6 pontos percentuais de representatividade sobre as vendas totais, atingiram receita de R\$39 milhões. Finalizamos o primeiro trimestre com mais de 415 lojas com equipamentos instalados trazendo eficiência a nossa operação e menos fricção para a jornada dos nossos clientes.

Já as vendas via App seguiram trajetória similar e cresceram 159% versus o primeiro trimestre de 2020. No primeiro trimestre de 2021, lançamos também uma nova versão do nosso aplicativo para iOS e Android, melhorando a experiência de compra dos nossos clientes. Apesar de ainda pouco representativo, acreditamos muito nessa funcionalidade, pois nos ajudará a ser mais eficientes, entregando uma melhor experiência.

Neste trimestre, chegamos à marca de 32 milhões de downloads em nosso App e já contamos com mais de 9,5 milhões de usuários com cadastro completo em nossa plataforma.

Seguindo para o slide 8, podemos ver as várias frentes do ecossistema digital que estamos construindo através dos investimentos em tecnologia que estão impulsionando nossa transformação. 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 quanto através dos nossos parceiros agregadores, *drive-thru* e balcão; e o terceiro pilar através da melhoria da experiência do cliente com projetos relacionados às frentes de CRM, que irão permitir interações cada vez mais assertivas com nossos consumidores.



Trazendo alguns *updates* em relação ao nosso CRM, após o *roll-out* no quarto trimestre de 2020, seguimos investindo em melhorias nesta importante frente que tem nos possibilitado interagir com nossos clientes de forma personalizada e a monitorar a conversão dessas interações em nossos restaurantes. O contínuo aumento das vendas identificadas é fundamental para que possamos enriquecer a nossa base de dados e cada vez mais termos interações eficientes, aumentando frequência de compra, ticket médio e consequentemente trazendo maiores margens à companhia.

Continuaremos a aperfeiçoar nosso CRM para em seguida automatizar as estratégias oferecendo cestas de ofertas *clusterizadas* dentro do nosso aplicativo. Além disso, conforme anunciamos no dia um de fevereiro deste ano, lançamos para o Brasil o Clube BK, nosso programa de fidelidade disponível para 32 milhões de clientes que já baixaram nosso aplicativo. O programa já traz resultados animadores quando analisamos o forte crescimento de usuários cadastrados ativos e temos visto que o NPS do nosso programa tem se mostrado superior às referências internas e de mercado.

Seguindo para o slide 9, apresentamos a evolução dos nossos custos, despesas com vendas nos restaurantes e G&A. o custo da mercadoria vendida atingiu 41,5% da receita no primeiro trimestre de 2021, aumento de 60 *basis points* versus o primeiro trimestre de 2020. Das iniciativas deste trimestre, destacam-se os ajustes realizados em nossa plataforma de preços King em Dobro, na qual alteramos o foco da nossa comunicação antes em 2 sanduíches por 16,90 e agora para um sanduíche por 9,90.

Esta constante avaliação de elasticidade de preços nos permite realizar os ajustes de forma equilibrada e sustentável no médio e longo prazo. Além disso, o desafiador cenário de commodities segue trazendo pressão em nossa estrutura de custos, principalmente na proteína e, devido a todas as restrições de fluxo, alguns ajustes estratégicos de preços foram mais sensíveis. Neste trimestre, em virtude da velocidade do fechamento de nossas operações, tivemos também um impacto de 30 *basis points* referente à perda de produtos.

Adicionalmente, à medida que evoluirmos a frente de CRM da companhia, avançaremos em uma personalização de ofertas e a redução de descontos massivos, que favorecerão o equilíbrio da margem bruta.

Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, atingiram R\$331 milhões no primeiro trimestre de 2021, uma queda de 2,3% em relação ao primeiro trimestre de 2020. Mesmo com um crescimento significativo do canal *delivery* e o curto tempo para quaisquer ajustes operacionais, a companhia conseguiu reduzir sua estrutura de custos nos restaurantes em cerca





de R\$8 milhões quando comparado ao primeiro trimestre de 2020. Essa redução foi gerada parte pela queda de vendas nas despesas variáveis e parte em economias em linhas majoritariamente fixas, como outras despesas com vendas.

Com o avanço dos *lockdowns* no final de fevereiro e início de março, a companhia, alinhada com o seu movimento de digitalização, fez alguns ajustes estruturais visando maior eficiência no nosso negócio. Já as despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, atingiram R\$35,7 milhões no primeiro trimestre de 2021, queda de 1% na comparação com o primeiro trimestre de 2020.

No slide 10, conforme já mencionamos, o EBITDA ajustado atingiu menos 31,8 milhões, uma queda de 45,7 milhões quando comparado ao primeiro trimestre de 2020. Este resultado é explicado pelos impactos na receita decorrente dos fechamentos das lojas em função da pandemia, que geraram de alavancagem operacional em virtude da não diluição dos custos fixos dos restaurantes fechados. Adicionalmente, o crescimento das vendas via *delivery*, ainda em um cenário não incremental, acaba impactando negativamente a margem da companhia no período.

Na parte central de slide apresentamos o prejuízo líquido da companhia, que atingiu 162,4 milhões no primeiro trimestre de 2021 versus prejuízo líquido de 55,6 milhões no primeiro trimestre de 2020. Esse resultado foi impactado pela atividade operacional em virtude do fechamento das lojas no trimestre. além disso, assim como fizemos a partir do segundo trimestre de 2020, no primeiro trimestre de 2021 optamos por não reconhecer os tributos diferidos sobre prejuízo fiscal e base negativa de contribuição social no montante de 58,5 milhões até que possamos ter maior clareza em relação à evolução da pandemia.

Do lado direito, vemos que o endividamento bruto total da companhia atingiu 826,4 milhões, que, combinado a um caixa total disponível de 615,6 milhões, nos leva a uma dívida líquida de 210,9 milhões.

Seguindo para o slide 11, podemos ver o Capex e o fluxo de caixa operacional. Os investimentos atingiram 58,1 milhões no primeiro trimestre de 2021, queda de 28,9% quando comparado ao primeiro trimestre de 2020. Apesar da redução versus o ano anterior, realizamos a abertura líquida de 6 lojas no período com destaque para a inauguração da primeira loja da marca Popeyes no Rio de Janeiro, conforme comentamos.

Importante mencionar que, mesmo com um cenário restritivo de consumo *on-premise*, a companhia não freou seus investimentos nas frentes digitais, que já representam parte significativa do nosso capital alocado em crescimento. Do lado



direito do slide, vemos que o consumo de caixa operacional da companhia foi de 103 milhões versus um consumo de caixa de 173,7 milhões no primeiro trimestre de 2020, uma melhora de 70,7 milhões. Apesar de um resultado operacional ainda mais desafiador no trimestre de 2021, o capital de giro acabou impactando positivamente o fluxo de caixa operacional em virtude do menor patamar de aberturas no último trimestre de 2020 e de uma gestão mais consistente ao longo dos trimestres.

Com isso, finalizamos a nossa apresentação e gostaríamos de abrir para perguntas. operadora, 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. Para retirar a pergunta da lista, por favor, digitem \*2.

Por favor, aguardem enquanto coletamos as perguntas.

Nossa primeira pergunta vem de Bob Ford, Bank of America.

**Bob Ford:** Bom dia a todos e obrigado por pegar minha. Gabriel, como você bem disse, o *working capital* é fonte importante de *cash flow* no primeiro tri. Como estão pensando sobre o *working capital* para frente e como devemos pensar sobre o *cash flow* no resto do ano, por favor?

**Iuri Miranda:** Olá, Bob! Iuri. Antes de passar para o Gabriel e deixar ele estrear aqui, primeiro desejar que você e tua família estejam bem aí nesse momento, tá.

**Bob Ford:** Muito obrigado, para você e sua família também!

**Iuri Miranda:** Obrigado, Bob. Primeiro, começando pelo *working capital*, como o Gabriel mencionou, é um trabalho nosso junto aos nossos fornecedores pelo momento de equilíbrio que a gente está tendo de liquidez por restrições de operações. então isso faz parte do trabalho de varejo e a gente agradece muito a compreensão também dos fornecedores, a gente vai continuar trabalhando e fazendo um balanço entre boas oportunidades de investimento e administração do caixa, tá.

Quando a gente pensa na questão de fluxo de caixa olhando para frente e para o resto do ano, eu diria que a gente entra 2021 preparado para essa situação, a gente também acredita que nós estamos gerenciando bem. Como a gente comentou durante apresentação, se a gente compara o fluxo de caixa desse



trimestre versus o mesmo período do ano passado, nós vemos que fomos bem menos impactados, e, olhando para o passado para tentar projetar o futuro, no terceiro trimestre 2020 nós já tínhamos equilibrado o fluxo de caixa para um *breakeven*.

Nós vemos aqui um segundo semestre de 2021 ainda impactado pela recuperação gradual de vendas e uma posição melhor a partir do segundo semestre. Nós começamos a ver as vendas, como eu mencionei, em abril elas já vieram melhor do que março, em maio elas estão vindo melhor do que abril, temos incentivo aí do Dia das Mães, mas nós ainda temos, por exemplo, a maioria dos estados em fase amarela ou em fase laranja, o que é muito melhor do que a gente teve em março, por exemplo, quando a gente tinha vários ou a maioria dos estados em fase vermelha e alguns até em fase roxa.

Então, a expectativa da gente, por exemplo, para o segundo semestre, desculpa, para o segundo trimestre agora, é uma situação muito melhor do que a gente tinha em 2020, então nós devemos ver uma melhora quando comparado com o segundo trimestre de 2020, mas nós não chegamos ainda, por exemplo, aos níveis pré-pandemia de 2019.

Então, nesse momento, apesar da posição forte de caixa que a gente tem, nós estamos mantendo uma postura bastante prudente em relação à liquidez, nós temos equilibrado boas oportunidades de investimento que nós temos mapeados, então Gabriel mencionou algumas aberturas de *free-standing* que temos feito, algumas aberturas de Popeyes e, principalmente, a frente de tecnologia e os benefícios que nós temos colhido agora são trabalhos de que nós começamos há 2 anos e estamos vendo que isso vai fazer a diferença para frente. Então, nós vamos continuar fazendo esse equilíbrio até que se confirme a curva de retorno de vendas para frente.

**Gabriel Magalhães:** Só completando um pouquinho, Bob, obrigado pela pergunta, o nosso *business* como varejo acaba tendo um impacto muito grande da sazonalidade que a gente carrega no último trimestre de todo o ano, né, e *on top* dessa sazonalidade a gente tem um volume de aberturas geralmente muito concentrado no segundo semestre. Então, a dinâmica de 2019, por exemplo, a gente abriu mais de 40 restaurantes no último trimestre de 2019, isso acaba colocando um benefício grande junto com a sazonalidade no *working capital* do trimestre, mas acaba carregando uma diferença significativa para o trimestre subsequente.

A gente tem tentado, tanto com a parte de menos aberturas, mas principalmente numa gestão mais consistente de capital de giro ao longo dos trimestres, ter menos oscilações de forma que a gente consiga ter uma visão mais clara e um



planejamento mais assertivo dos impactos em capital de giro.

**Bob Ford:** Muito obrigado, Gabriel, ficou muito claro.

**Operador:** A próxima pergunta vem de Marcela Abria, Credit Suisse.

**Marcela Abria:** Oi, Gabriel, oi, Iuri! Espero que vocês estejam bem. Obrigada por pegar minha pergunta. Eu tenho 2 perguntas. a primeira é, vocês comentaram nos resultados já... desculpa, vocês já comentaram resultados já surpreendentes com um programa de *loyalty* dentro da nova plataforma digital do BK. Vocês conseguem compartilhar com a gente um pouquinho é quais têm sido esses resultados na prática?

E até emendando já uma segunda pergunta aqui que também vai na frente do digital, quais têm sido os ganhos que vocês já estão vendo no *business* em si das vendas que já são identificadas? Obrigada.

**Iuri Miranda:** Oi, Marcela. Iuri. Obrigado pela pergunta. O mesmo desejo que eu fiz para o Bob eu faço para você, espero que você aí também e tua família estejam bem, tá.

Vamos começar pelo Clube BK, pelo nosso *loyalty*. Vou começar te dando um dado de alguns mercados globais onde 50% das transações de alguns *players* globais já vêm através dos seus programas de *loyalty* e eles já mostram um duplo dígito de *same-store-sale* em mercados mais maduros. Isso é para te dar um pouco de número do potencial que a gente enxerga para frente desse negócio se ele evoluir como evoluiu em mercados mais maduros e, logicamente, se bem implementado.

Também posso te dar alguns números, nós temos poucos meses que a gente lançou o Clube BK, já tivemos uma troca de mais de 17 milhões de pontos, para dar um número para você, e se a gente pensar... de pontos, 17 milhões de acúmulo de pontos, e se nós pensarmos que ontem chegamos a mais de meio milhão de pessoas inscritas no nosso programa que lançamos há pouco tempo, com um desafio é adicional: que é o desafio de que, como haviam muitas restrições no momento do nosso lançamento, a troca de pontos, e até o uso do programa pelas restrições de restaurantes fechados, ficou um pouco prejudicada, e mesmo nesse ambiente para nós mostra o potencial deste negócio.

A segunda parte da sua pergunta foi o quê que a gente começa a enxergar de benefícios, de digital no nosso negócio. Essa também é uma jornada, por exemplo, imagina que o CRM, como eu comentei, foi um processo que nós começamos há 2 anos e que nós fizemos o *roll-out* em dezembro, e aí eu vou



puxar uma comparação, tá: se você pensar na nossa margem bruta e no nosso CMV e comparar ele contra o primeiro trimestre de 2020, você vai ver que houve um acréscimo de 60 *basis points*, dos quais a maior parte desse acréscimo veio porque nós tivemos fazer *write-off* de alguns produtos porque fomos pegos sem muito aviso para fechamento dos restaurantes e uma boa parte deles a gente não teve como fazer com o produto por uma questão de *shelf life*. Esse é um exemplo.

Então, se você tirar essas 2 comparações e se você imaginar que a gente teve um ambiente inflacionário que, dependendo do índice de inflação que você utilize, pode ter variado entre 6 e 30 dependendo do índice que você pegue, você vai ver que a gente conseguiu fazer um repasse significativo desse impacto ou mitigar a maior parte desse impacto que veio.

E aí eu vou para a outra parte, da tecnologia. Nós conseguimos fazer isso entendendo melhor consumidor e fazendo os impactos em *clusters* onde a gente via que era possível fazer. Isso só é possível através de CRM, e eu volto a dizer que só tem 4 meses que a gente começou. Tem um *data Lake* que a gente junta a 4 meses... ou, desculpe, a 2 anos, mas o *roll-out* só foi em dezembro. Esse é só um exemplo de como a gente está utilizando de agora aí para *clusters* até, como eu disse no meu *speech*, a uma oferta micro segmentada e mais personalizada, que é o que a gente vai avançar no final.

Outro ponto também de tecnologia que nós já começamos a ver, por exemplo, é a grande quantidade de totem de autosserviço que a gente tem os nossos restaurantes e como isso nos ajuda numa questão de administração de produtividade em um momento, por exemplo, que nós não tivemos uma MP 936 para ajudar como nós tivemos no ano passado. A MP 936 agora, a MP do Bem, veio num momento em que a gente vê uma curva de recuperação e o percentual dos totens quando os restaurantes estavam abertos, o crescimento das vendas através desse canal é bem importante e nos ajudam bastante na produtividade.

Desculpe pela resposta longa, mas temos visto e estamos bastante animados com o futuro das coisas que a gente construiu de tecnologia, vamos construir muito mais, e quando a gente compara com locais onde essas iniciativas estão mais maduras, principalmente fora do país já que aqui estamos praticamente tendo uma liderança em muitas dessas iniciativas, primeira, por exemplo, empresa a lançar um programa de *loyalty*, a gente fica bastante animado para o futuro.

**Marcela Abria:** Excelente, Iuri. Superobrigada.

**Iuri Miranda:** De nada, Marcela.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem de João Paulo Andrade, Bradesco BBI.



**João Paulo Andrade:** Bom dia e parabéns. Muito obrigado por pegar minha pergunta. Eu queria só acho que um pouco de *follow-up* na pergunta anterior, mas, pensando em margem bruta e aí excluindo um pouco ainda de todos os benefícios de onde o CRM pode chegar, acho que ficou claro os benefícios iniciais, mas pensando na parte de custo de insumos, quanto disso já estaria refletido na sua margem bruta e como que a gente pode pensar para frente nesse ponto?

E uma segunda pergunta, se você me permitir, no SG&A vocês comentaram um pouco sobre redução de custos operacionais para o segundo trimestre. Se puder dar um pouco de cor em termos de magnitude e natureza seria bom também. Obrigado.

**Iuri Miranda:** Oi, João. Obrigado pela pergunta, desejo a você também que esteja bem junto com sua família, o pessoal aí no Bradesco. Vamos começar pela margem bruta, tá.

Sim, como eu comentei, nós tivemos um efeito, se você pensar na pressão principalmente das proteínas nos últimos nos últimos meses, importante que nós conseguimos passar uma boa parte para o preço, como eu comentei na resposta para a Marcela. Olhando para frente, se a gente pensa num horizonte de 12 meses para frente, nossa crença é que isso tende a se estabilizar. Pode haver ainda pressões de curto prazo, principalmente por questões de commodities, a gente viu recentemente milho, soja, a própria carne, mas quando a gente olha em horizonte um pouco mais longo, estendido de 12 meses, nós acreditamos que isso tende a se estabilizar.

Um outro ponto importante você disse “Olha, mas todos esses movimentos que vocês fizeram já estão todos incorporados?”, a resposta é não porque depende também do que vai acontecer nesses preços de commodities daqui para frente. Uma estratégia importante que eu acredito que nós conseguimos conquistar nesse tempo dado aí o *brand awareness* e até a preferência que as nossas marcas conseguiram nesse tempo que a gente veio construindo é que nós vemos que as nossas marcas começam a ter um papel de *price setters*, né, e que o mercado começa a seguir os movimentos de *price setter* que as nossas marcas de têm feito inevitáveis dado à situação inflacionária que é ir pra trás.

Um bom exemplo disso é mudança recente que nós fizemos na nossa plataforma 2 por 15. Primeiro, nós colocamos *layers*, segundo, introduzimos também uma nova plataforma que é a venda de um sanduíche por 9,90. Esse é um exemplo de coisas que nós estamos fazendo testando com os nossos consumidores e analisando os dados dos impactos por *cluster* dentro CRM e qual é o impacto na margem bruta no *gross margin* dessas iniciativas.





Vocês vão continuar vendo dado essas análises e a gente não vai parar de buscar alternativas de compensação de margem e de ganho de margem para frente.

Com relação ao ponto que você comentou sobre nós termos dito que no segundo trimestre nós vamos ver alguns outros ganhos, sim, da mesma maneira que nós fomos aí pegos por fechamentos no primeiro trimestre que nós tivemos que buscar algumas medidas, o avanço da tecnologia, como eu mencionei, nos ajudou, por exemplo, em termos de produtividade através dos totens de autosserviço. O próprio retorno de vendas *on-premise* através de outros canais como totem, como BK Express, como pedidos antecipados, as próprias interfaces que nós fizemos no *delivery* vai nos ajudar a ver mais efeitos de produtividade que não puderam ser 100% capturados ainda no primeiro trimestre.

Então, é isso que a gente está se referindo em que a gente ainda vai continuar buscando algumas eficiências que não puderam ser totalmente percebidas no primeiro trimestre.

Gabriel, não sei se você quer complementar alguma coisa.

**Gabriel Magalhães:** Não, acho que é isso, luri. João, ponto importante aqui: hoje, dadas as restrições operacionais, a gente acaba tendo alguma limitação na sensibilidade de repasse de preço dado que você tem um canal em operação e os outros muito depreciados, mas esse repasse em outras frentes ele está muito correlacionado a um equilíbrio melhor dentre os canais, principalmente com a volta do consumo *on-premise*. À medida que o fluxo volte, a gente consegue fazer mais ajustes e capitalizar eles ao longo do segundo semestre, e hoje, quando a gente olha para o cenário de curva de commodities, a gente acredita que esse nível inflacionário já está chegando numa estabilização para queda.

Então, quando a gente vai para o segundo semestre da companhia com essas 2 variáveis somadas, a gente acredita que esse contexto de margem bruta vai voltar para um patamar mais normalizado dentro do nosso negócio.

**João Paulo Andrade:** Perfeito, muito obrigado.

**Operador:** A próxima pergunta vem de Tiago Bartolucci, Goldman Sachs.

**Tiago Bartolucci:** Oi, pessoal, bom dia. Obrigado por pegar minhas perguntas. Nós temos 2 também. A primeira é com relação à expansão, vocês mencionaram que tem mapeadas as oportunidades interessantes para um curto e médio prazo. Eu queria, mesmo que qualitativamente, ouvir de vocês como a gente deveria esperar o ritmo de aberturas daqui para frente ao longo do ano dentro do que vocês puderem comentar dada a visibilidade que a gente sabe que é curta.



E a segunda pergunta é com relação à SG&A também, mas com um ponto específico no *take rate*. Como esperado obviamente, vocês mencionaram e comentaram um aumento no *take rate* dado esses tickets de canais, eu queria entender como que vocês tão pensando e gerindo a curva de rentabilidade do canal digital no curto e no médio prazo. São essas perguntas. obrigado.

**Iuri Miranda:** Obrigado, Tiago, pela sua pergunta. Espero também que você esteja bem junto com tua família e o time da Goldman. Então, vamos para a primeira parte de expansão.

A maneira como a gente está administrando a expansão é um bom dilema, e o bom dilema é: nós temos é muitos contratos de locação, como eu comentei no último trimestre, de bons casos disponíveis para a gente começar, ao mesmo tempo nós estamos fazendo um *cherry pick* aqui de escolher os casos que possam, por questão de licença de construção, de início de obra, de *timing* e de maximização de resultados dentro do ano até para nos ajudar, como foi a pergunta que eu acredito que o Bob fez, no equilíbrio do *cash flow*. Então, a gente tem um bom grupo de – e aí vamos separar – *free-standings* para a marca BK onde a gente está fazendo e vocês vão continuar vendo as aberturas dos principais casos, que, na nossa visão, por *timing* de construção, de licença e aí as *free-standings* têm uma complexidade de construção maior do que uma loja, por exemplo, de *food court*, que ela possa gerar um maior resultado dentro do ano.

Mas vocês vão ver essa administração e, sim, vão ver bons casos de *free-standing* sendo abertos nos próximos trimestres.

no caso de Popeyes, é uma situação um pouco diferente porque Popeyes a gente tem expandido em shopping, nós abrimos recentemente 2 lojas no Rio de Janeiro, mapeamos os melhores e grandes e importantes shoppings do mercado da cidade do Rio de Janeiro e vocês também vão ver a presença e a expansão da Popeyes na cidade do Rio de Janeiro. A partir daí, nós vamos fazer um gerenciamento entre o retorno de vendas de shoppings em bons ativos para decidir em que outros shoppings a gente vai expandir com Popeyes.

Uma coisa que eu não comentei com vocês é a questão da *ghost kitchen*. A gente tem um piloto de *ghost kitchen* rodando aqui em São Paulo já há algum tempo, estamos bastante contentes com o nível de vendas que a *ghost kitchen* chegou aqui em São Paulo, aprendemos bastante, temos alguns ajustes de layout e operacional para fazer e uma das coisas que também vocês vão ver nos próximos meses é a gente fazendo um novo piloto de *ghost kitchen* já com alguns aprendizados do primeiro piloto que a gente teve.

Com relação a SG&A – e aí você mencionou especificamente *take rate* –, eu



acredito que aqui também tem uma notícia boa. Quando a gente pensa no valor absoluto de *take rate* versus o ano passado, absoluto, sim, você está certo, há um crescimento do valor absoluto, até porque é um crescimento das vendas de *delivery* em relação ao total dos outros canais, tá.

Mas quando a gente vê o percentual de *take rate* sobre as nossas vendas de *delivery*, a gente conseguiu nesse período pelo crescimento, por toda a tecnologia, pela maneira como a gente fez, por estar presente em vários agregadores também, e aí a gente tem uma pesquisa da Crest do IFB, do Instituto de Food Service Brasil, que mostra um ganho de *market share* expressivo nosso nesse começo de ano principalmente nesse canal aí, mas no canais totais também, o que mostra que a gente está no canal certo.

E quando você olha o percentual de *take rate*, a gente tem um percentual de *take rate* esse ano menor do que a gente tinha no ano passado fruto de negociações que nós fizemos com os nossos agregadores pelo crescimento, pela maneira como a gente vem conduzindo *delivery*. Essa é uma parte.

E, olhando para frente, eu volto na questão da tecnologia, nós temos 100 lojas próprias fazendo *delivery* próprio, nós lançamos recentemente uma atualização do nosso aplicativo, do nosso App com o novo UX, o User Experience, bem mais moderno, bem mais *friendly*, bem mais rápido, menos *attrition*, uma das coisas também que a gente tem avançado, e também tem funcionalidades novas de *delivery* lá. Hoje se você coloca um pedido nosso lá e for dentro de um CEP que é atendido por uma loja própria, por exemplo, o sistema já passa esse pedido para as lojas próprias.

E pensando em futuro, a gente vê um futuro onde vamos continuar a parceria com nossos agregadores, que é importante, mas vocês vão começar a ver num futuro médio prazo um crescimento de lojas próprias com *delivery* próprio através de uma solução que nós estamos buscando para o *last mile*, nem tanto para o marketplace porque isso a gente já tem mas, quando a gente pensa em *last mile* inclusive para atender uma parte geográfica importante, essa solução olhando para o futuro vai ampliar o nosso *delivery* próprio, inclusive nós esperamos que com custos de *take rate* bem competitivos versus o que a gente tem hoje.

Espero ter respondido aí, João, a tua pergunta... Tiago, desculpe!

**Tiago Bartolucci:** Superclaro, obrigado.

**Operador:** A próxima pergunta vem de Marcel Moraes, Santander.

**Marcel Moraes:** Bom dia, pessoal, luri, Gabriel, Clayton. A minha pergunta ela



volta um pouco no tema das vendas. Iuri, você comentou a respeito do estágio amarelo, laranja, quando você olha hoje para as lojas, você conseguiria dizer mais ou menos para a gente as lojas de shopping center, que são talvez um pouco mais de 70% do total de lojas próprias, você conseguiria dizer quanto mais ou menos que já estão com a praça aberta para almoço e jantar, como é que está essa quebra entre o que está aberto e o que está fechado ou se está totalmente aberto país afora? É a primeira pergunta. Obrigado.

**Iuri Miranda:** Oi, Marcel, também espero que você aí e o time do Santander e tua família estejam bem. Está sendo muito dinâmico, Marcel, essa é verdade. Tem coisas que têm mudado, nosso pessoal aqui do jurídico tem trabalhado bastante em tentar nos manter em operações atualizadas por município inclusive. Como você sabe, as regras podem variar não por estado, mas, sim, até por município. Então, é um *tracking* bastante ativo.

E existem vários casos, existem casos onde quando você fala “Ah, vocês estão conseguindo já pegar o almoço e o jantar?”, sim, almoço e jantar se você pensa em um *day party* de semana onde o almoço e o jantar são geralmente em horários mais padrões, mas quando você pensa em final de semana, que as pessoas têm um jantar, por exemplo, um pouco mais tarde, dependendo da limitação do horário de fechamento do shopping, você pega parcialmente ainda as vendas de jantar, tá. Então, depende muito.

A boa notícia é que a nossa expectativa novamente é: um, a vacinação se mostrando eficaz e avançando, como já avançou, por exemplo, em mercado nos Estados Unidos. Mercados nos Estados Unidos em *fast food*, para você ter uma ideia, já está vendendo um *same-store-sales* bem positivo em relação a 2019 numa situação, logicamente, de uma estabilidade maior, tá; mas os shoppings aqui vai realmente depender do retorno e da flexibilização que, eu acredito, os estados ainda vão continuar equilibrando isso com um olho na taxa de ocupação das UTIs do sistema médico e um outro olho no avanço da vacinação, e, novamente, isso está dependendo muito de estado a do estado. Se você pensa, por exemplo, em Bahia, já existe vacinação de comorbidades em pessoas inferior até a 50 anos, tá. Quando você vai aqui para São Paulo, depende muito de que município está falando. Então, realmente, é um país muito plural, muito diverso muito amplo geograficamente e que, dependendo do município, você tem uma recuperação diferente.

Como tendência, é o que eu mencionei para vocês, a gente está vendo uma recuperação das vendas *on-premise* em abril versus março, em maio agora a gente já vê uma outra subida, e o que é interessante, Marcel, a gente está vendo essa volta da venda do *on-premise* quando que o *off-premise* não está caindo na mesma proporção, então que é uma das nossas teorias de quanto a gente vai



conseguir segurar de residual do quê que se cresceu do *off-premise*, né do *on-premise*, do que cresceu, por exemplo, com o *delivery*, o que é que cresceu com o *drive-thru* e o quanto a gente vai sustentar isso quando o balcão voltar.

Mas, novamente, é o que eu comentei para vocês, a gente deve ver um segundo trimestre com um resultado muito melhor do que o resultado do segundo trimestre de 2020, essa é a nossa expectativa, mas ainda dado tudo isso que a gente está comentando, Marcel, em níveis inferiores aos níveis de 19.

Nossa expectativa é esse retorno gradual e que mais no final do terceiro trimestre/início de quarto trimestre ali a gente vai começar novamente a ver uma venda próxima aos níveis de 19.

Espero realmente que a gente seja surpreendido positivamente com essa recuperação e com a força das nossas marcas, mas a gente acredita que num momento como esse, até pelas perguntas todas de vocês de administração de fluxo de caixa, é melhor ser um pouco mais conservador mesmo vendo mercados como os Estados Unidos com crescimento surpreendente de QSR.

**Marcel Moraes:** Eu acho que você até respondeu um pouco a minha segunda pergunta, que era a seguinte, esse gráfico que vocês colocaram no *release* muito bom sobre evolução de vendas semanal, tudo indica que a recuperação que a gente vai ver nos próximos meses dada à vacinação ela tende a ser mais íngreme, ela tende a ser mais veloz do que ela foi no ano passado, que você acabou de comentar aí que se espera que no final do ano a venda já esteja rodando no patamar de 2019.

Você não acha que isso pode acontecer até antes do final do ano?

**Iuri Miranda:** Marcel, poder a resposta é pode, tá...

**Marcel Moraes:** ((risadas))

**Iuri Miranda:** ... mas, de novo, eu vou voltar à pergunta de vocês com relação à administração de fluxo de caixa que nós estamos hoje numa posição sólida de balanço dado, principalmente, à administração que nós fizemos em todos esses anos de como equilibrar investimento versus rentabilidade versus vendas.

Eu volto meu ponto, espero que a gente seja positivamente surpreso, tá, sinceramente espero, outros países podem até mostrar isso, mas existe uma variável aí, Marcel, que a gente não controla e contar com ela é uma coisa difícil de administração, que é nível, velocidade de vacinação e a flexibilização das operações, tá. Isso realmente a gente não controla, isso vem a partir de iniciativas



que estão fora do nosso controle.

Quando a gente pensa também em relação aos Estados Unidos, que eu estou comentando com vocês, existe um componente lá, que é um componente importante, que é todo o incentivo governamental que foi injetado na economia de mais de US\$ 1 trilhão, isso não deixa de ter um impacto de aceleração da curva de retorno. Nós não temos esse mesmo nível de incentivo no nosso país.

Eu volto ao ponto de que *fast food* – e eu comentei isso quando eu estava na apresentação – que *fast food* é um setor do *food service* resiliente, é um setor bastante *value for money* e conveniência interessante e que num momento desse, para mim, tem uma vantagem, porém, depende de fatores externos, por isso que eu acho que nesse momento, como eu disse a vocês, nós estamos otimistas, mas conscientes na administração dos investimentos, das oportunidades e do retorno de vendas.

**Marcel Moraes:** Está claríssimo.

**Iuri Miranda:** Acreditamos que precisamos confirmar que essas tendências elas vão se confirmar ao longo do próximo trimestre e que a gente entra um segundo trimestre com o nível... eu recebi uma pesquisa sobre níveis de vacinação e expectativa futura que fala já em setembro em um nível da população vacinada brasileira que é encorajador.

Mas, de novo, é uma pesquisa, vamos esperar que ela se confirme para a gente realmente ter, quem sabe, uma surpresa positiva.

**Marcel Moraes:** Tá ótimo, Iuri, muito obrigado pela resposta.

**Iuri Miranda:** De nada, Marcel. Um abraço!

**Marcel Moraes:** E saúde a todos aí. Um abraço!

**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. Eu gostaria de agradecer a todos não só estarem atendendo como o nível e o conhecimento do nosso negócio que vocês têm, pelo nível das perguntas, todas muito boas, construtivas, pensando no futuro da companhia, então muito obrigado, isso nos ajuda também a pensar sobre o futuro.





Eu gostaria de terminar aqui só destacando as nossas prioridades já que a gente conversou, estamos aqui há quase 1 hora. Eu gostaria de destacar as nossas prioridades para encerrar o *call* e isso está no slide número 12, e aí eu vou dividir em 3 blocos: a primeira, nós vamos continuar no avanço das iniciativas de transformação digital, esperem isso de nós. O nosso programa de fidelidade, o Clube BK, como eu mencionei, com poucos meses de lançamento já chega a meio milhão de usuários, e, se vocês pensarem que a nossa base de clientes tem mais de 30 milhões de usuários, é uma oportunidade significativa. Vamos continuar a ver a captura das oportunidades de *revenue management* através do entendimento do perfil do consumo e da capacidade analítica de CRM, vamos continuar a usar essa arma para mitigar efeitos inflacionários. E vocês vão ver um avanço no processo de se tornar uma *food tech*, nós queremos colocar o consumidor no centro da tomada de todas as decisões, nós queremos reduzir os atritos nos micros processos de interface e focar na geração de valor e na produtividade através de um uso massivo de tecnologia. Isso não é um projeto de curto prazo, esse é um projeto que nós já iniciamos, mas que nos próximos meses e anos vocês vão ver cada vez mais nossa empresa nessa direção de uso massivo de tecnologia para geração de valor e produtividade;

A segundo a prioridade que nós vamos continuar, dentro de um otimismo consciente e de uma ministração de caixa, é a expansão orgânica de *free-standings* da marca Burger King e de PLK em outros estados, como, por exemplo, nós estamos fazendo agora no Rio de Janeiro;

E por último, mas não menos importante, a diferenciação dos nossos produtos, que nós acreditamos que hoje por a gente poder ser um *price setter*, hoje por a gente ter o *brand awareness* que a gente tem, a preferência que a gente tem, a qualidade dos nossos produtos e o reconhecimento dos nossos clientes, e uma das coisas que a gente tem encaminhado e que a gente vê como tendência acelerada por tudo o que essa sociedade viveu é através de um menu *clean* e sem conservante.

Nós estamos confiantes e atentos à curva de recuperação, conversamos bastante sobre isso, através da flexibilização das restrições e do avanço da vacinação, e acreditamos firmemente que a nossa empresa tem os fundamentos, tem as pessoas e tem o balanço necessário para ganhar mercado e se posicionar estrategicamente na liderança da transformação que este nosso mercado está passando e vai acelerar.

Com isso, eu gostaria de agradecer a todos, desejar uma boa tarde e que fiquem todos com saúde. Obrigado.

**Operador:** A teleconferência do BK Brasil está encerrada. Agradecemos a



participação de todos, tenham uma boa tarde e obrigado por usarem Chorus Call.