



**Local Conference Call
Burger King Brasil S/A (BKBR3)
Resultados do 1T22
13 de maio de 2022**

Operador: Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do **BK Brasil** para discussão de resultados referentes ao **1º trimestre de 2022**. Estão presentes hoje conosco os senhores **Iuri Miranda, Gabriel Guimarães, Ariel Grunkraut 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 * 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.

Iuri Miranda: Muito obrigado pela introdução, operadora. Bom dia a todos. Espero que vocês e seus familiares estejam todos bem. Muito obrigado pelo interesse em nossa companhia e pela participação nesta teleconferência de resultados do primeiro trimestre de 2022 da BK Brasil.

Hoje junto comigo nesta apresentação estão meus sócios Gabriel Guimarães, CFO, e o Ariel Grunkraut, nosso Vice-Presidente das áreas de marketing, vendas e tecnologia.

É com muito entusiasmo que eu gostaria de compartilhar com vocês os nossos resultados do primeiro trimestre de 2022, um *overview* do nosso negócio e um *update* de importantes projetos que estão impulsionando a companhia para uma posição estratégica no mercado de fast food pós-pandemia.

Apesar de um início de ano com volta de restrição na mobilidade urbana em função da variante Ômicron, nós conseguimos manter o ritmo de recuperação de vendas e seguir numa eficiente gestão de margem bruta e de custos. Isto já nos coloca muito próximos aos níveis de margem EBITDA do mesmo período pré-pandemia, mesmo que os níveis de tráfego ainda não tenham retornado completamente. Nós conseguimos fechar o trimestre em território positivo de *same store sales* em termos comparáveis a 2019 nas duas marcas. Se compararmos com o ano de 2021, esse crescimento foi de 21% em BK e de incríveis 60% em Popeyes, o que nos mostra a velocidade de maturação dessa nova linha de negócios.

Nossa visão de que ocorreria uma consolidação de mercado continua se materializando. Por exemplo, o segundo trimestre começou com *same store sales* de três anos em duplo dígito e ambas as marcas bateram recorde de vendas no Dia das Mães. Se com a restrição de mobilidade na pandemia nosso portfólio de lojas de shoppings sofreu mais, esperamos que no retorno do fluxo aos shoppings, nós experimentemos o efeito positivo justamente inverso.

Nossa evolução digital segue a passos largos e os canais digitais seguem ganhando relevância mesmo com o consumo *on-premise* voltando. Ao longo do trimestre, nós aumentamos nossa área de cobertura no *delivery*, ganhando mais eficiência operacional e melhorando nossos níveis de NPS. Hoje nós já contamos com mais de 70% de nossas operações usando uma melhor solução logística de *last mile*, o que nos possibilita usar nosso próprio *marketplace* ou então optar por uma solução mais rentável de usar apenas o *marketplace* dos agregadores.

Outro grande destaque foram os totens de atendimento. Hoje todas as lojas



Popeyes possuem totens de autoatendimento e nós já ultrapassamos mais de 50% dos restaurantes Burger King com esta solução. E nós também seguimos testando operações com 100% de atendimento digital, isto é, sem caixas.

O nosso CRM avança rápido e com mais de 30% das vendas identificadas já nos permite relacionamento customizado com nossos clientes, o que otimiza a receita e melhora a rentabilidade. Ainda no campo de soluções digitais, o nosso programa de fidelidade, o Clube BK, ultrapassou 5 milhões de usuários, um crescimento de 40% versus o final de 2021. O resultado prático deste canal é uma maior frequência e um maior *spend* em transações fora do programa.

O meu sócio e CMTO, Ariel Grunkraut, estará conosco na sessão de perguntas e respostas e poderá compartilhar mais sobre a grande evolução que temos feito em digital e tecnologia.

O cenário segue desafiador, sobretudo com a tendência inflacionária,, mas nós realizamos importantes negociações junto aos nossos fornecedores, o que aliado à estratégia de *revenue management* nos possibilitou uma gestão mais eficiente da margem bruta.

O resultado do trimestre é uma contínua evolução vista nos últimos três trimestres e uma diferença significativa versus o mesmo período do ano anterior. Atingimos um EBITDA Ajustado de R\$101 milhões versus um EBITDA negativo de R\$32 milhões no 1T2021 e entregamos uma margem EBITDA ajustada de 12,6% versus uma margem negativa de 5,7% no mesmo período do ano passado.

Por fim e conforme mencionamos em nossa última conferência de resultados, no último ano estabelecemos nossos 16 compromissos de ESG baseado em nossos 3 pilares: nossa comida; nossa pegada; e nossa gente. Em linha com essas iniciativas e através do Projeto Arredondar, já doamos quase R\$4 milhões para educação e combate à fome e lançamos duas campanhas incentivando a votação no segundo semestre: “Fome pela Democracia” e “Votação”.

Eu gostaria então de passar a palavra para o meu sócio e CFO Gabriel Magalhães para dar mais detalhes sobre a performance da empresa. Gabriel, por favor.

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

Passando para o slide três da apresentação, podemos ver os *highlights* da performance da companhia durante o trimestre. Neste trimestre, atingimos uma receita operacional líquida de R\$801 milhões, o que representa um crescimento de 42% quando comparados com o mesmo período de 2021. Os canais digitais cresceram 59%, chegando a R\$258 milhões de receita no trimestre, o que demonstra a resiliência e potencial incrementalidade desses canais em um



ambiente com tráfego mais próximo da normalidade. Atingimos *same store sales* de 21% para Burger King e 60% para Popeyes. Com a recuperação de vendas e nosso controle de custos e despesas, encerramos o trimestre com EBITDA ajustado de R\$101 milhões e margem de 12,6%, o que representou uma geração de caixa operacional de R\$62 milhões, 166 milhões acima do mesmo período do ano anterior.

No próximo slide, mostramos a evolução da nossa rede de restaurantes. Neste trimestre, realizamos a abertura líquida de 1 loja, sendo um Burger King próprio no formato *mall*. Não tivemos fechamentos ou repasses da marca BK. No sistema Popeyes, não tivemos aberturas neste primeiro trimestre,, mas houve a contabilização de nossa Ghost Kitchen, já em operação desde 2021, como parte do sistema PLK no Brasil. Dessa forma, encerramos o trimestre com 894 lojas BK e 53 PLK, totalizando 947 restaurantes em operação no Brasil.

No slide cinco, podemos ver a evolução da receita operacional líquida, que atingiu R\$801 milhões no trimestre, um crescimento de 42,4% versus o mesmo período do ano anterior e o *same store sales*, tanto em uma visão versus 2021 quanto versus 2019. O crescimento da receita está relacionado à retomada do tráfego, ao trabalho de *revenue management* e à resiliência dos canais digitais. No fim do primeiro trimestre, começamos a observar importantes movimentos que aceleraram níveis de mobilidade urbana, como a suavização das medidas restritivas, a volta às aulas, aos escritórios e a não obrigatoriedade do uso de máscaras em shoppings.

Esse movimento que aconteceu gradualmente durante o fim do primeiro trimestre já mostrou reflexos importantes em Abril, conforme vocês podem observar a direita do slide. Em termos comparáveis a 2019 no conceito *same store sales*, tivemos em abril nossa melhor performance desde o começo da pandemia. Popeyes, conforme vocês também podem observar no gráfico, segue forte trajetória de crescimento, com altos índices de preferência de marca começando a se refletir na performance de venda média por restaurante.

Seguindo para o próximo slide, vemos o consistente crescimento dos nossos canais digitais, representados pelo Delivery, Totens de autoatendimento e app, que representaram 33% das vendas totais da companhia nesse trimestre, sendo os totens e Delivery os canais com maior representatividade.

No slide sete, temos nosso ecossistema digital. Hoje, depois de quatro anos de construção, contamos com a base de dados de cerca de 12 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM, o que tem contribuído de forma significativa para que tenhamos uma interação mais personalizada com nossos clientes, mais assertiva e eficiente. Dessa forma, neste trimestre, alcançamos mais de 30% das vendas já



identificadas, o que retroalimenta nosso entendimento de perfis e enriquece nossa estratégia de dados.

Nosso programa de fidelidade, o Clube BK, encerrou o trimestre com 5 milhões de usuários cadastrados, o que representa um crescimento de 35% em relação ao quarto trimestre de 2021. Seguimos avançando em frequência e *ticket* e o Clube BK já chegou a representar 21% de todas as vendas da companhia neste primeiro trimestre. Além disso, como parte da estratégia de massificação do programa para *heavy users*, conseguimos evoluir nossas *capabilities* para que nossos clientes cadastrados agora também possam pontuar em todos os canais através do app, totem, balcão, *drive-thru*, *delivery* e *delivery* próprio.

Nosso app, canal que acreditamos ser uma importante avenida estratégica, à medida que nossos clientes se familiarizam com a navegação em nossos canais digitais, cresceu 370% em vendas, mas ainda representa uma grande oportunidade para ganho de *share* nos próximos trimestres, o que trará maior acesso a dados de clientes no ecossistema Burger King.

Na frente de totens, conforme comentamos, temos conseguido usar essa alavanca para, ao longo do tempo, entregarmos para os nossos clientes uma experiência melhor – temos visto isso através dos altos níveis de NPS nessas transações – e maior eficiência operacional.

No canal Delivery, que representou 14% das vendas da companhia, mantivemos nosso foco em buscar soluções de crescimento para nossa plataforma própria. Conforme mencionamos, temos mais de 70% das nossas operações habilitadas para a funcionalidade da solução híbrida ou 1P. Esse movimento nos proporcionará, ao longo do tempo, expansão da cobertura geográfica, diminuição do *take rate* e aquisição de dados dos nossos consumidores.

Passando para o slide oito, temos nosso CMV, despesas com vendas nos restaurantes e G&A. No final do trimestre, os custos com mercadoria vendida atingiram 36,6% da receita, uma queda de 490 bps versus o primeiro trimestre de 2021, levando a companhia à melhor performance da série histórica desde 2018. Os investimentos que temos feito para conhecer melhor nossos clientes têm nos proporcionado uma menor exposição massiva a descontos e, portanto, melhores margens de uma forma mais assertiva.

Além do intenso trabalho de gestão de receita e preços, temos realizado importantes negociações com os nossos fornecedores a fim de minimizar as pressões inflacionárias que temos vivenciado. O ambiente, conforme vocês tem acompanhado, segue bastante desafiador, mas a companhia conta com boas ferramentas para gerir e controlar a margem bruta nos próximos trimestres.



As despesas com vendas nos restaurantes representaram 46% da receita, uma queda de 1.270 bps quando comparamos com o primeiro trimestre de 2021, o que demonstra a forte alavancagem operacional do nosso negócio. Esse avanço veio principalmente decorrente da estratégia de digitalização, que nos ajuda, mesmo em um ambiente inflacionário, a acomodar despesas de forma eficiente e da nossa disciplina de controle e renegociação de custos operacionais, sobretudo despesas de ocupação e *utilities*, que seguem impactadas pelos ajustes nos contratos de ocupação e pelos picos de preços de água e energia nesse começo de ano.

Apesar disso, com a retomada de vendas conseguimos aproximar nossas despesas nos restaurantes a níveis muito próximos do período pré-pandemia.

As despesas gerais e administrativas, à direita do slide, tiveram queda de 90 bps quando comparadas ao primeiro trimestre de 2021, atingindo 5,4% da receita como fruto da alavancagem operacional. Conforme temos dito, estamos preparando a companhia para importantes projetos, trabalhando em *squads* e iniciativas que serão fundamentais para o nosso negócio no médio e longo para azo.

No slide nove, o EBITDA Ajustado atingiu R\$101 milhões, um aumento de R\$133 milhões quando comparado ao primeiro trimestre de 2021. Esse resultado é mais uma vez decorrente da recuperação das vendas, margem bruta, a nossa disciplina no controle de despesas e a estratégia de digitalização da companhia.

Seguindo para a parte central do slide, vemos que o prejuízo da companhia teve melhora de R\$131 milhões quando comparado ao primeiro trimestre de 2021, fruto do avanço operacional do negócio. À direita do slide, podemos ver que o endividamento bruto total da companhia era de R\$798 milhões, que combinado a um caixa disponível de R\$380 milhões nos leva à uma dívida líquida de R\$418 milhões, o que reforça a nossa forte estrutura de capital após 2 anos de importantes restrições na geração de caixa operacional.

Por fim e como evento subsequente, em abril desse ano, tivemos a emissão de R\$350 milhões em uma debênture de série única e com vencimento de 5 anos.

Indo para o slide dez, nosso investimento em CAPEX atingiu R\$60 milhões neste trimestre. Desses montante, 75% foram destinados para o desenvolvimento de restaurantes e manutenção, 20% para tecnologia e 5% para outros importantes projetos corporativos. Seguimos buscando e encontrando boas oportunidades para alocação de capital em projetos com retornos alinhados com a nossa visão de longo prazo.



Nosso fluxo de caixa operacional, em decorrência da melhora da atividade operacional e da gestão de capital de giro em um cenário menos volátil, contribuiu para que tivéssemos uma geração de caixa de R\$62 milhões, 166 milhões melhor que o mesmo período do ano anterior.

No slide seguinte, cobriremos algumas frentes ligadas a ASG que avançaram neste trimestre. Iuri, por favor, pode comentar.

Iuri Miranda: Obrigado, Gabriel. No último slide mostramos 3 importantes iniciativas de ASG. No último mês comemoramos o Dia da Educação. Desde 2018 a companhia é parceira do Movimento Arredondar, que convida os clientes que passam pelo caixa a arredondar o valor da compra para cima e doar os centavos para a educação e combate à fome. Até o final de março, nós arrecadamos e destinamos quase R\$4 milhões para o projeto.

No último mês também, a companhia deu continuidade à uma conversa que iniciou há anos sobre a importância do voto através das campanhas “Votação” e “Fome de Democracia”. Na primeira campanha, chamamos a atenção dos jovens brasileiros sobre a necessidade de tirarem ou regularizarem o documento para votarem nas eleições de 2022. Já a segunda campanha foi em prol do título de eleitor: os consumidores que apresentaram seus documentos oficiais, tiveram acesso a preços especiais em nossos restaurantes. O objetivo era promover a importância do papel cidadão e estimular as pessoas a exercerem seus direitos como eleitores.

Com isso, nós finalizamos a nossa apresentação e nós gostaríamos de abrir para 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 *1. Para retirar a pergunta da lista, digitem *2.

A nossa primeira pergunta vem de Gabriel Dessani, BTG.

Gabriel Dessani: Oi, pessoal, me ouvem?

Iuri Miranda: Sim, Gabriel, estamos ouvindo.

Gabriel Dessani: Então, pessoal, primeiro parabéns pelos resultados. Eu tinha uma pergunta ao simples aqui, só tentar entender qual é a estratégia de *buyback* daqui para a frente,, mas aí principalmente depois de um janeiro um pouco mais



ativo. Muito obrigado.

Gabriel Magalhães: Fala, bom dia, Gabriel, obrigado pela pergunta. Cara, conforme a gente comunicou, a gente tem um programa de *buyback* aberto, aprovado em Conselho de Administração, são até 16 milhões de *shares* no intervalo de 12 meses, a companhia já fez um primeiro movimento conforme vocês puderam acompanhar no *disclosure* as ações em tesouraria no balanço desse primeiro trimestre e a gente vai continuar monitorando o mercado à medida que a gente acredita que hoje existe uma diferença e uma simetria importante entre os resultados operacionais da companhia e o valor que a empresa está a mercado.

Então, à medida que temos uma segurança maior na geração de caixa operacional, principalmente agora com a última captação, a gente deve continuar monitorando e executando o plano de recompra até o fim da janela de *buyback* aprovado em Conselho de Administração.

Gabriel Dessani: Tá claro, muito obrigado.

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

Marcela Recchia: Oi Iuri, oi Gabriel, bom dia, obrigada por tomar minha pergunta. Eu tenho duas perguntas rápidas, a primeira é em relação ao *same store sale*, vocês conseguem compartilhar um pouquinho com a gente como é que está a composição de *same store* já acima de 2019 entre *ticket* e tráfego? E a segunda pergunta é em relação ao plano de expansão, a gente viu nesse primeiro tri um número reduzido de aberturas, eu entendo que sazonalmente a gente vê isso se intensificar ao longo do ano, mais para o fim do ano, mas só para a entender um pouquinho como é que está a cabeça de vocês em relação à abertura para BK e para Popeyes. Muito obrigada.

Iuri Miranda: Oi Marcela, tudo bem? Iuri aqui, bom obrigado pelas duas perguntas. Vamos começar então com a parte de vendas, tá. Quando a gente compara a versus de 2019, que a gente ficou ligeiramente acima apesar das restrições da Ômicron ainda em janeiro, a gente ainda vê que esse *same store sales* ele é majoritariamente de *ticket* com um *traffic* ainda negativo, nós estamos falando de um tráfego negativo ainda em uma casa próxima a 20%. Quando a gente olha em relação a 2021, aí a gente já tem um tráfego positivo, já é um tráfico positivo de *double-digit*, o que mostra que a situação vem se recuperando.

Inclusive na própria apresentação, Marcela, a gente colocou que olhando abril com datas importantes, como agora por exemplo em maio, a gente teve a questão do Dia das Mães, a gente começa a ter alguns lançamentos de *blockbusters* interessantes nos cinemas, teve Doutor Estranho recentemente, esse mês agora



tem um outro, então volta à atividade normal e a gente começa a ver já a diminuição desse *gap* de tráfego também, então a gente está otimista, bastante otimista que sustentando o *ticket* e o tráfego voltando com a volta à normalidade que a gente vê nas ruas, a gente tem uma expectativa que esse *gap* de tráfego comece a diminuir para a frente.

E com relação ao plano de expansão, eu teria aqui alguns comentários. Primeiro é que, como o Gabriel comentou, a nossa estrutura de capital ela continua bastante sólida mesmo após 2 anos de uma restrição de geração de caixa pelos efeitos da pandemia, isso nos coloca em uma posição de capturar os melhores investimentos, inclusive se a gente olha já os últimos 12 meses e basicamente acompanhados pelos impactos de 2021 do COVID ainda e a Ômicron a gente já tem um EBITDA sobre dívida líquida já próximo aí 2,4 vezes, o que continua projetando para o final do ano uma alavancagem bastante saudável que a gente tem na cabeça.

Segundo, o potencial de BK e PLK continua claríssimo para a gente, os números são bastante animadores, inclusive quando a gente falava no meio da pandemia que marcas fortes como a nossa saíam e consolidariam um mercado de fast-food pós-pandemia é o que a gente continua acreditando e, na nossa opinião, o que vem acontecendo. Então, o crescimento de BK, principalmente em lojas de rua, que tem sido majoritariamente o nosso foco, e o PLK abrindo já para novos estados, é o que a gente vai ver até o final do ano.

A gente ajustou o nosso ritmo de crescimento, Marcela, nos últimos dois anos justamente para uma responsabilidade que a gente tinha de sair disso em um balanço sólido como a gente está saindo e a gente está voltando a engrenar essa expansão. Esse ciclo de expansão, principalmente para *free standings*, no caso da Burger King, ele é um pouco mais longo o ciclo total de desenvolvimento de um caso e nesse ano a gente sim deve ter mais aberturas concentradas no final do ano.

E por último eu diria que existe um desafio global de abastecimento de insumos, de equipamentos e de peças, isso é algo que está acontecendo no mundo inteiro, mas a gente continua bastante otimista e seguindo o nosso plano de aberturas para o ano.

Marcela Recchia: Show, Iuri. Eu não sei se você consegue só comentar em termos de número de aberturas para cada marca o que você está imaginando para o ano.

Iuri Miranda: Olha, eu posso comentar para você o número total incluindo as duas marcas e incluindo também a operação própria e operação franqueada, até



porque a gente não dá *guidance*, você sabe, a gente dá *guidance* de números futuros, mas a gente abriu nos últimos 12 meses você pensar aí alguma coisa próxima de 36 a 40 restaurantes e o nosso plano para o ano, Marcela, continua sendo um crescimento substancialmente superior ao número que a gente fez nos últimos 12 meses.

Marcela Recchia: Tá ótimo, obrigada, pessoal.

Iuri Miranda: Obrigado você pela pergunta.

Operadora: Nossa próxima pergunta vem de Robert Ford, Bank of America.

Robert Ford: Bom dia e parabéns pelos resultados, Iuri e Gabriel. Iuri, como vai sua experiência com o *dark kitchen* do Popeyes e como estão pensando sobre o crescimento de Popeyes pós-COVID em termos do ritmo e mix de *free standing* versus shoppings, por favor?

Iuri Miranda: Oi Bob, espero que você esteja bem, obrigado pela pergunta. A experiência tem sido muito boa, a gente tem uma já rodando aqui em São Paulo com números de vendas inclusive acima do esperado, isso nos encorajou a fazer alguns ajustes de *layout* porque a gente acredita que ainda tem uma parte de otimização, principalmente da parte de *kitchen* já que a gente opera duas marcas juntas, Bob, para ser feita, já incorporamos esses aprendizados e estamos abrindo agora em setembro a nossa segunda *ghost kitchen* no mercado de Rio de Janeiro, que vai cobrir uma área bastante interessante do mercado.

Em termos de estratégia, nós queremos avançar com as *ghost kitchens* este ano no Brasil e a estratégia vai ser principalmente para mercados novos que estaremos entrando com Popeyes, já respondendo a segunda parte da sua pergunta, então hoje Popeyes a gente está operando em São Paulo, em Rio de Janeiro e o nosso plano é ingressar em mais quatro ou cinco capitais grandes brasileiras este ano e como parte do plano da Popeyes nós estamos começando por shoppings, o que é o nosso aprendizado em shoppings Tier 1, como fizemos com Burger King, como começamos Popeyes aqui em São Paulo, como estamos começando no Rio de Janeiro, e assim a gente vai começar em outras capitais e juntar a isso em áreas que não estejam cobertas por essa área de influência deste shoppings Tier 1, nós vamos complementar a entrada com *ghost kitchens*.

Então, a gente deve ver mais algumas *ghost kitchens* esse ano, e o Popeyes a gente quer voltar ao nível de expansão que a gente tinha antes de começar a pandemia e acelerar dado o crescimento muito encorajador de vendas que a gente está vendo, a gente comentou mais de 60% de crescimento com um *brand awareness* na cidade de São Paulo realmente incrível, que mostra que o potencial



de frango no Brasil é um potencial que está aí para ser capturado, Bob.

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

Iuri Miranda: Obrigado Bob.

Operadora: Lembrando que para fazer uma pergunta, basta digitar *1. Por favor, aguardem.

Nossa próxima pergunta vem de João Andrade, Bradesco BBI, feita pela webcast:

“Parabéns pelos resultados e obrigado por pegarem minhas perguntas. Como estão enxergando pressão em margem bruta dada a inflação alimentar? Podemos continuar vendo *revenue management* em negociações mitigando completamente os potenciais futuros impactos nos custos? Como Delivery tem se comportado em termos de porcentagem das vendas em abril com a forte evolução de SSS? Dada a recuperação da estrutura de capital da companhia, podemos voltar a pensar nas oportunidades de novos segmentos, como pizza?”

Iuri Miranda: João, obrigado pela pergunta. Eu vou dividir essa resposta em três partes, até porque eu tenho dois sócios aqui também que contribuíram bastante junto com o time para o resultado de margem bruta que a gente compartilhou com vocês e são os dois principais responsáveis, tanto o Gabriel na estratégia que ele tem feito de negociação com os nossos fornecedores, quanto o Ariel na política e no *revenue management* que você comentou em sua pergunta. Eu vou deixar essa parte então para eles comentarem e eu vou comentar a primeira parte que você mencionou sobre pizza.

Nós estamos focados neste momento na recuperação das duas marcas e capturar, como a gente sempre disse, o potencial de consolidação do mercado de fast-food e eu acho que os números estão mostrando que todo o trabalho, João, que nós fizemos nesses últimos dois anos, principalmente no avanço de digital e desenvolvimento de novos formatos, o avanço com a *free standing*, o início e *startup* da marca Popeyes, que tem 3 anos dos quais 2 sob pandemia e já tem um *brand awareness* e um crescimento impressionante desse, então nós temos nesse momento bastante coisa no nosso prato para capturar essa volta pós-COVID, então estamos 100% focados na recuperação e eu acho que os resultados mostram isso pelo terceiro trimestre consecutivo.

Então, a minha resposta é: o foco da companhia neste momento é isso, nós nos transformamos em um grande operador de restaurantes de fast-food, então para o futuro se alguma oportunidade, incluindo o mercado de pizza, voltar à mesa e for um bom negócio para a nossa companhia, para os nossos acionistas, nós



voltaremos a discutir o assunto. Neste momento o que eu posso dizer para você é que nosso foco está voltado para continuar entregando os bons resultados e o otimismo que a gente enxerga para frente.

Com isso eu vou passar a resposta primeiro para o Gabriel e depois para o Ariel sobre o que a gente tem feito com relação à margem e vendas e como a gente enxerga isso para frente. Gabriel.

Gabriel Magalhães: Fala, João, bom dia. Cara, basicamente a gente quebra essa gestão da margem bruta em 3 pilares principais: o que vem sendo feito na estratégia de CRM; o que vem sendo feito na estratégia de *revenue management*; e na política de renegociação com grandes fornecedores.

Cara, para a sua pergunta sobre a estabilidade disso ao longo do tempo, a gente tem enfrentado um mercado global volátil de certa forma, mas eu acho que a performance da companhia, principalmente em margem bruta, nos últimos três trimestres nos dão bastante segurança que todo investimento que a gente fez durante bastante tempo começa a refletir em resultados, a gente começou a mostrar um pouco na apresentação que a gente já tem uma estratégia de dados de mais de 12 milhões de clientes, mais de 30% das vendas identificadas, e isso tem uma contribuição muito grande na gestão de margem bruta à medida que você pode reduzir a sua exposição massiva a desconto e ter uma interação mais assertiva e mais rentável com clientes. Isso tem evoluído bastante.

Além disso, eu acho que vocês acompanharam os repasses de preços que foram feitos, a gente saiu do início da pandemia de uma estratégia de 2 por 15 para outra estratégia de portfólio atual de forma que a gente não perdesse competitividade e *market share*, mas que a gente também tivesse um viés de controle de margem bruta efetivo e, por fim, uma série de renegociações que a gente tem feito usando nossa escala, inclusive usando o nosso parceiro global para reavaliar contratos de médio e de longo para azo a fim de acomodar parte desse cenário inflacionário que a gente tem vivido na cadeia de suprimentos.

Ariel, se tiver alguma coisa para completar.

Ariel Grunkraut: Obrigado Gabriel. Acho que aqui eu queria complementar falando um pouquinho do papel dos canais digitais na nossa estratégia de rentabilização. O Gabriel comentou um pouquinho do papel, o quanto que a gente vem crescendo a presença dos nossos totens de autoatendimento, nosso aplicativo, né, e o que a gente tem visto é bastante encorajador porque não só o *ticket* médio das transações digitais são maiores do que as transações offline como também a margem, o CMV que a gente tem ele é um CMV também melhor, nós estamos falando de alguma coisa perto de 200 bps de CMV melhor nas



transações digitais com o *ticket* médio maior.

Então, quanto maior é a digitalização da experiência do nosso consumidor, além de um NPS melhor, uma experiência melhor do consumidor, a gente também tem o *ticket* médio maior e a margem também maior.

Além do *revenue management* e o preço que o Gabriel comentou, a gente vem trabalhando bastante na nossa arquitetura de portfólio lançando produtos melhores, premium, com melhores margens, acertando na nossa plataforma de sobremesa, lançando inovações na nossa plataforma *core*, então o papel de arquitetura de portfólio também tem um papel importante.

E por último, o Gabriel já comentou um pouquinho do CRM, mas o CRM ele não só é fruto de investimento do que a gente vem fazendo nos últimos anos, mas é interessante que o sistema e a tecnologia ele quanto mais dados a gente vai capturando, mais inteligente o sistema vai ficando, então o histórico de compras vai aumentando e a gente consegue automaticamente, por inteligência artificial e *blockchain*, a gente consegue, por exemplo, aumentar o número de segmentações de clientes, o sistema vai testando e aprendendo e ele acaba ficando cada vez mais assertivo. Então, isso é muito interessante para a gente fazer a completa migração de uma política que ofertava descontos para todo mundo e agora ele consegue ser mais personalizado e entregando desconto para quem realmente vai entregar seja através de mais compra ou através de mais margem para a gente.

Operadora: Muito obrigada. Lembrando que para fazer uma pergunta, basta digitar *1. Por favor, aguardem.

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, operadora, obrigado a todos vocês por dedicarem tempo para escutar os resultados da nossa companhia, obrigado a participação também do Gabriel e do Ariel, e pelas perguntas de todos.

E antes de finalizar a nossa apresentação, gostaria de fazer só um breve *recap* para vocês das nossas prioridades do ano: a primeira é que nós seguimos fortes e confiantes que havendo a recuperação (e ela está ocorrendo) do tráfego a patamares mais próximos de 2019, nós vamos conseguir manter o ritmo de crescimento de vendas que temos mostrado. Nós, como eu disse, ainda vemos um *lag* em tráfego, mas acreditamos que o cenário da pandemia está gradualmente melhorando e o tráfego também está retornando gradualmente, como vimos sinais muito positivos em abril e agora em maio também.



Segunda prioridade, além da evolução importante que a gente tem feito na tecnologia e nos canais digitais, nosso objetivo com isso é traduzir para resultado e para números que a gente possa enxergar, e isso a gente conseguirá através de uma experiência cada vez mais assertiva e personalizada que nós vamos ter nas nossas transações com os clientes e isso nos tem permitido um ganho de margem de contribuição e uma gestão mais eficiente de custos.

Terceiro, como eu comentei, nós temos no nosso portfólio duas marcas muito fortes, que, apesar de estarem de estágios diferentes de maturação, elas seguem muito fortes e resilientes, com excelentes oportunidades de expansão em todo o território nacional, e o que é legal por essa diferença de estágio da marca é inclusive em formatos diferentes, o que abre um leque para a gente tanto em crescimento de lojas próprias, crescimento de lojas *free standing* para o estágio da BK, *ghost kitchens*, como foi a pergunta do Bob, shoppings Tier 1 que Popeyes ainda não chegou em várias capitais e em todo o território nacional.

A gente segue confiante no crescimento, muito atento a formas de maximizar o retorno dos nossos investimentos, seja por aumento de vendas, seja por otimização do Capex a ser investido nos nossos restaurantes, ou seja por boas negociações em custo de ocupação. Nós vemos uma boa oportunidade de crescimento, mas aliada a ela nós queremos junto ao crescimento trazer rentabilidade aos nossos investimentos.

E com isso eu gostaria de encerrar o nosso *call* hoje agradecendo a todos a participação, a pergunta e colocando o nosso time de RI e a nós mesmos à disposição caso vocês tenham qualquer dúvida adicional. Um abraço a todos, fiquem seguros e que tenham um bom-dia.

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