



**Local Conference Call
Burger King Brasil S/A
Resultados do Segundo trimestre de 2020
7 de agosto de 2020**

Operador: Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao segundo trimestre de 2020. Estão presentes hoje conosco os Sres. Iuri Miranda, Presidente do BK Brasil; Clayton Malheiros, Vice-Presidente de Finanças; Gabriel Guimarães, Diretor de Finanças e RI; e o time de Relações com Investidores.

Informamos que este evento está sendo gravado e que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação do BK Brasil. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de alguma assistência durante a teleconferência queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando asterisco zero (*0).

Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela internet, via *webcast*, podendo ser acessado no endereço www.burgerking.com.br/ri 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 a todos, e espero que vocês e todas as suas famílias estejam bem nesse delicado momento pelo qual temos passado.

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

Eu gostaria de começar o nosso *call* de hoje agradecendo novamente a todas as pessoas que têm trabalhado duro para que as nossas marcas possam continuar servindo nossos clientes todos os dias em todo o Brasil. Acreditamos que temos um papel importante de prestar um serviço essencial à população nesse período de pandemia, e sem o empenho de vocês, colaboradores, fornecedores, parceiros, isso não seria possível.

Desde o princípio da disseminação da pandemia no Brasil, em meados de março, definimos alguns pilares que julgamos essenciais e que nos ajudariam a navegar nesse momento desafiador. Esses 3 pilares são: nossos colaboradores; nossos clientes e a sociedade; e o nosso negócio. Ao longo de todo esse período, essas têm sido nossas prioridades todos os dias.

Para a proteção dos nossos colaboradores de restaurantes, conforme mencionamos no *call* de resultados do trimestre anterior, além do reforço dos nossos já rigorosos procedimentos de higiene, nós criamos um restrito protocolo em caso de contaminação de algum colaborador. Nesses casos, automaticamente, fechamos a unidade e toda a equipe é submetida a teste e à quarentena. O restaurante passa por um processo de descontaminação, que, após finalizado, designamos uma nova equipe para operar aquela unidade. Disponibilizamos também álcool gel para nossos clientes e colaboradores e máscaras para o nosso time em todas as nossas unidades, assim como termômetros para medição de temperatura.

Como adaptação para a retomada das operações, instalamos placas de acrílico nas áreas de caixa e nas cabines de *drive thru* e adotamos medidas de distanciamento para que pudéssemos garantir a experiência mais segura possível para os nossos clientes. Essa retomada tem acontecido de maneira gradual, onde seguimos as recomendações dos estados e dos municípios respeitando todas as medidas de segurança.



Foi importante ressaltar e reforçar a nossa visão de longo prazo com nossos colaboradores e não medimos esforços para que pudéssemos, mesmo com mais de 60% dos nossos restaurantes fechados ao longo do trimestre, manter o maior número de empregos possível. Com a aplicação da MP 936, suspendemos mais de 9 mil contratos de trabalho, que, ao fim de junho, já estavam majoritariamente reativados.

Também queremos uma iniciativa que chamamos de “cheque herói” a título de agradecimento e reconhecimento a todos os nossos funcionários que estão na linha de frente e contribuem nesse importante momento para atender milhares de clientes e consequentemente continuar cumprindo nosso importante papel social de servir à comunidade nesse momento.

Em nosso escritório central, além das medidas já anunciadas de redução de 25 a 50% dos salários em todos os cargos, seguimos ao longo do segundo trimestre trabalhando, monitorando e suportando nosso time através do *home office* para que a retomada possa ser segura e eficiente.

Com mais de 60% dos nossos restaurantes fechados no começo do trimestre, principalmente nas operações de *food court*, concentrarmos nossos esforços para acelerar as vendas, principalmente nos canais *delivery* e *drive thru*, que passaram a representar juntos aproximadamente 80% das vendas da companhia.

A reabertura de restaurantes e o retorno das vendas têm ocorrido semana após semana. Nas primeiras semanas de abril, chegamos a um nível de venda de 30% do período pré-COVID, e nós fomos evoluindo para próxima de 55% no final de junho. Essa tendência de recuperação continua em aceleração com a flexibilização do isolamento social e a reabertura de restaurantes. Hoje nós já chegamos a cerca de 90% dos nossos restaurantes reabertos, o que já nos leva a uma venda de aproximadamente 70% do período anterior à pandemia.

Como eu mencionei há pouco, durante a pandemia, nós vimos o crescimento acelerado de 2 canais de vendas: o *drive thru* e o *delivery*, e foi importante que nós estávamos preparados para capturar essa mudança. O crescimento de cerca de 100% no canal de *drive thru*, derivado de uma mudança no consumo e de uma estratégia de crescimento de tíquete médio de mais de 30% com ofertas família e evolução na maturidade operacional, mostrou a resiliência desse modelo de loja, que, apesar do cenário ainda existente de algumas restrições, já apresenta um *same-store-sales* positivo no mês de junho.

Este é um claro sinal de resiliência e, mesmo com a evolução do digital, o modelo de *free-standing* representa um potencial em países como o nosso.



Já no *delivery*, nós crescemos 200% se comparado ao período anterior à pandemia. Além da tendência normal de crescimento pelo isolamento social, o avanço nesse canal vem de outros fatores, que já estamos trabalhando, como, por exemplo, a adição de novos agregadores e a expansão da cobertura geográfica. E notem que ainda temos cerca de metade da nossa base de restaurantes próprios para ampliar esse canal de *delivery*.

Esse forte desempenho nos ajudou a saltar de uma venda de canais digitais de 34 milhões no segundo trimestre de 2019 para mais de 107 milhões no segundo trimestre de 2020. Nós não temos dúvida da aceleração que esses canais tiveram em nosso negócio e já começamos a observar um volume residual mesmo com a recuperação das nossas vendas no balcão na medida em que os restaurantes são reabertos.

Por isso, resolvemos acelerar iniciativas estratégicas: a primeira foi acelerar em iniciar o processo do nosso *delivery* próprio, onde queremos alavancar uma base de 25 milhões de clientes que fizeram o *download* nosso app; a segunda iniciativa, com início agora em agosto, é da operação da nossa primeira *ghost kitchen* integrada, otimizando a operação das 2 marcas, Burger King e Popeyes.

Em relação ao negócio, desde o início dessa pandemia e em virtude das incertezas quanto à possível duração dessa crise, tomamos medidas relevantes para a proteção do caixa e da nossa liquidez. A excelente posição de caixa com a qual entramos em 2020 e nosso histórico e relacionamento com parceiros financeiros nos permitiu ter espaço para rapidamente anunciar captações adicionais de 170 milhões no primeiro trimestre e, na sequência, acessamos mais R\$ 250 milhões no segundo trimestre.

Isso nos deu a tranquilidade necessária, do ponto de vista de caixa, para nós tomarmos as melhores decisões para o negócio, olhando não apenas o curto, prazo, mas principalmente pensando em como poderíamos sair dessa situação mais forte.

Além disso, revisamos a nossa estratégia de investimentos e expansão, e, neste momento, mantemos o foco na operação de mais de 900 restaurantes das 2 marcas do nosso portfólio. Essa disciplina nos fez terminar o trimestre com cerca de R\$ 580 milhões em caixa e temos obrigações financeiras de aproximadamente R\$ 100 milhões para o segundo semestre.

Nossa disciplina de custos possibilitou que, mesmo com o difícil cenário de fechamento de restaurantes por restrições impostas pelo isolamento social, reduzíssemos 40% das nossas despesas fixas gerenciáveis no nível de restaurante quando comparadas ao primeiro trimestre de 2020. Essas reduções



vieram principalmente pela importante desoneração de despesas de pessoal com o uso da MP936, de nossas persistentes negociações de mais de mil contratos de locação e dos ajustes feitos em contratos com prestadores de serviços e despesas administrativas.

Nós seguimos fortes para a segunda metade de 2020 cientes do desafio que ainda impactam nosso mercado, mas convictos de que os fundamentos do nosso negócio, a nossa capacidade de adaptação frente às oportunidades e o nosso *track record* de execução seguem firmes e promissores.

Gostaria agora de comentar nossos resultados do segundo trimestre de 2020, por favor, sigam para o slide número 5. Nossa receita operacional líquida atingiu R\$ 292,7 milhões, uma queda de 56,7% quando comparada ao mesmo período do ano anterior, ou de 54,9% se comparada ao primeiro trimestre desse ano. Isso ocorreu em função dos efeitos da pandemia, que provocou o fechamento de nossas lojas a partir da segunda quinzena de março e estendendo-se a cerca de 60% da base ao longo dos meses de abril e de maio.

No decorrer do trimestre, como resultado de nossas iniciativas tanto em *drive thru* e *delivery* quanto em reabertura de restaurantes e força das nossas marcas, conseguimos crescer consistentemente nossos patamares de vendas versus o período pré-pandemia.

Em relação aos resultados financeiros, o EBITDA ajustado foi negativo em R\$ 92 milhões em consequência dos fortes impactos na receita decorrente do fechamento das lojas em função da pandemia, da desalavancagem operacional relevante em virtude da não diluição dos custos fixos existentes nos restaurantes fechados e de cerca de R\$ 26 milhões de efeitos não recorrentes causados pela pandemia.

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

Sr. Clayton Malheiros: Muito obrigado, Iuri. Bom dia a todos.

Passando para o slide 6, vemos que durante o segundo trimestre de 2020 tivemos o fechamento líquido de 4 lojas, sendo uma abertura de *free-standing* e 5 fechamentos. Com isso, encerramos o período com um total de 909 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 712 operados pelo BK Brasil.

É importante destacar que em virtude dos impactos da pandemia e das restrições à nossa operação, postergamos algumas aberturas esperadas do segundo para o



terceiro trimestre, quando acreditamos que as medidas restritivas de isolamento social já estarão mais flexibilizadas.

Ainda no mesmo slide, em relação à evolução das aberturas de *dessert centers*, finalizamos o trimestre com 459 unidades, o que representou uma abertura líquida de 89 *dessert centers* nos últimos 12 meses. Adicionalmente, com relação à Popeyes, mantivemos o mesmo número de restaurantes do trimestre anterior.

Seguindo para o slide 7, as vendas comparáveis nos mesmos restaurantes Burger King foram de -13,5% nesse trimestre, com forte impacto vindo da perda de vendas nos nossos salões em decorrência das medidas restritivas impostas pela pandemia, que foram parcialmente compensadas pelo forte crescimento de vendas observado nos canais de *delivery*, com alta de mais de 240%, e *drive thru*, com quase 130% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Importante destacar que os restaurantes do formato *free-standing* já apresentaram patamares de vendas *flat* em junho e positivo em julho quando comparados ao mesmo período do ano anterior, confirmando a boa trajetória de recuperação de vendas dos últimos 90 dias.

Ainda no slide 7, a receita operacional líquida atingiu R\$ 292,7 milhões representando uma queda de 54,9% quando comparado ao primeiro trimestre de 2020, e de 56,7% quando comparado ao mesmo período do ano anterior em função dos efeitos da pandemia, que resultou no fechamento de aproximadamente 60% das nossas lojas a partir da segunda quinzena de março até meados de junho.

Avançando para a página 8, em complemento ao slide anterior, gostaríamos de dar um *update* do status da nossa operação em relação à evolução das vendas de abril até o início de agosto. Depois do difícil começo na segunda quinzena de março com quedas próximas a 70% de vendas versus o período pré-pandemia e aproximadamente 60% das operações fechadas, vemos que as nossas vendas têm crescido consistentemente impulsionadas pela aceleração do *delivery*, *drive thru* e a reabertura gradual dos nossos restaurantes.

Com isso, já atingimos na primeira semana de agosto aproximadamente 70% das vendas pré-pandemia, com 90% dos restaurantes operando, ainda que nos restaurantes de shoppings muitos ainda estejam com restrições a consumo dentro das praças de alimentação e horários de operação reduzidos.

Indo para o slide 9, podemos ver o forte crescimento das vendas nos canais digitais durante o segundo trimestre desse ano. A tecnologia tem exercido papel fundamental para capturarmos oportunidades relacionadas à mudança dos hábitos



dos consumidores, com a participação cada vez mais relevante dos canais digitais no mix de vendas.

Nossas vendas digitais, representadas pelo *delivery*, Totem e BK Express, atingiram 36,9% da receita da companhia contra apenas 5% no segundo trimestre de 2019, representando um crescimento de 217% e gerando um aumento significativo da receita, que passou de 34 para mais de R\$ 100 milhões.

No *delivery*, o crescimento de 246% contra o mesmo período do ano anterior foi em razão do aumento de capilaridade trazido pelos novos agregadores Rappi e iFood e pelo aumento da cobertura geográfica. Ainda assim, nosso volume de vendas segue mais concentrado no Uber Eats, o que nos indica a relevante oportunidade de crescimento tanto com o iFood como Rappi, além dos novos entrantes, como James *delivery*, 99 Foods e o *delivery* próprio, que já está presente em 20 restaurantes.

Os totens de autoatendimento também têm sido uma importante ferramenta para dinamizar as interações com nossos clientes e representaram, nesse trimestre, 6% das vendas de balcão. Estamos convictos de que esse canal será importantíssimo para a digitalização e melhora da experiência dos nossos clientes, principalmente no período pós-COVID.

O BK Express, pioneiro entre as redes de *fast food*, que permite ao consumidor fazer o seu pedido e pagar pelo próprio app indo ao restaurante somente para a retirada do seu lanche, apesar da representatividade ainda pequena nas vendas totais, começa a ganhar mais relevância impulsionado pelos mais de 25 milhões de *downloads* em nosso aplicativo, que já nos geraram mais de 7 milhões de cadastros completos, permitindo um conhecimento cada vez mais profundo dos hábitos dos consumidores, para que, através do programa de CRM, possamos ser cada vez mais assertivos na personalização do nosso relacionamento com nossos clientes.

Seguindo para o slide 10, apresentamos a evolução dos nossos custos e despesas com vendas nos restaurantes. O custo da mercadoria vendida atingiu 45,5% da receita com um aumento de 460 *basis points* versus o trimestre anterior, explicado por um conjunto de efeitos correlacionados à pandemia e outros derivados da dinâmica do mercado. Destaco: o *shift* de canais de vendas ocorridos no trimestre que reduziu bastante a incidência de bebidas e sobremesas no nosso mix de vendas, impactando negativamente a margem bruta; a dinâmica de entrada dos novos agregadores, que nos fez ter uma estratégia mais agressiva de preços para que pudéssemos aproveitar o momento de forte crescimento do *delivery* para gerar experimentação e posterior fidelização dos clientes nestas novas plataformas; e o impacto de cerca de R\$ 6 milhões por perda de produto e



logística de reabastecimento dos restaurantes para a reabertura ainda como desdobramentos da pandemia.

Importante dizer que à medida que nossa operação começa a retomar padrões mais normalizados, esses efeitos deixarão de impactar negativamente os resultados.

As despesas com vendas nos restaurantes tiveram queda de 33,6% versus o primeiro trimestre de 2020 em função das intensas negociações de ocupação e serviços com terceiros e também pela implementação das medidas associadas à MP 936 para a otimização dos nossos custos de pessoal. No entanto, a forte queda de mais de 50% nas vendas e consequente desalavancagem operacional levaram a um crescimento dessa despesa como percentual da receita, atingindo 76,9% da receita operacional líquida.

As medidas focadas nas renegociações de valores de ocupação tiveram um impacto relevante no trimestre. Essas medidas nos ajudaram a ter uma economia de aproximadamente R\$ 19 milhões versus o segundo trimestre de 2019, além de outros R\$ 15 milhões no resultado financeiro. No caso das despesas com pessoal, tivemos uma economia de cerca de R\$ 37 milhões com a implementação das medidas da MP 936 quando comparado ao mesmo período do ano anterior. A preservação desses empregos foi essencial para que não perdêssemos *know-how* operacional e velocidade na reabertura dos nossos restaurantes.

No segundo trimestre, com a desaceleração abrupta das vendas e já com alguns compromissos assumidos, tivemos um descasamento entre despesas e receitas no nosso *webfund*, que gerou o impacto negativo pontual de R\$ 8,8 milhões. Esse impacto será compensado em trimestres subsequentes, trazendo essa despesa de volta aos patamares históricos, próximos a 5% da receita líquida.

Adicionalmente, ainda como desdobramento da pandemia, tivemos ao longo do segundo trimestre despesas extraordinárias com envio de máscaras a todos os nossos colaboradores, compras de termômetros e instalação de acrílicos, entre outras iniciativas, totalizando despesa de cerca de R\$ 3,5 milhões.

Por último, com o crescimento da proporção do *delivery* no nosso negócio ao longo do segundo trimestre, tivemos significativo impacto na linha de “outras despesas com vendas” relativa aos custos que *take rate* dos agregadores.

Indo para o slide 11, quando comparamos as despesas majoritariamente fixas versus o primeiro trimestre de 2020, fomos capazes de reduzir significativamente nossas despesas, principalmente as despesas com pessoal, através da suspensão de 9 mil contratos e redução de jornada de trabalho, além da redução



em ocupação através da renegociação dos contratos de aluguel e condomínio, e também por meio de renegociação dos contratos de serviços prestados por terceiros.

No slide 12, do lado esquerdo, as despesas gerais e administrativas tiveram queda de R\$ 6,9 milhões em relação ao trimestre anterior, principalmente em virtude dos ajustes salariais da MP 936, reduções de quadro, suspensão de viagens e renegociações de aluguel e de serviço de terceiros para o nosso escritório central.

Do lado direito, o EBITDA ajustado foi de R\$ -92 milhões, uma retração de 197% versus o segundo trimestre de 2019, explicado pelos fortes impactos na receita decorrente dos fechamento das lojas em função da pandemia, gerando forte desalavancagem operacional em virtude da não diluição dos custos fixos existentes nos restaurantes fechados.

Seguindo para o slide 13, podemos ver o lucro líquido, o Capex e a alavancagem financeira. Em virtude dos impactos da pandemia em nossos negócios, nossa atividade operacional foi muito comprometida no decorrer de todo o segundo trimestre, culminando com um prejuízo de R\$ 187 milhões. Em relação aos nossos investimentos, no segundo trimestre de 2020, o nosso Capex totalizou R\$ 38 milhões, uma queda de 65% quando comparado ao segundo trimestre de 19, atrelado à suspensão temporária do plano de expansão da companhia previsto para 2020 em virtude das medidas de proteção de liquidez implementadas para proteger o negócio das incertezas causadas pelo COVID-19.

Seguindo para a alavancagem financeira, encerramos o mês de junho com uma robusta posição de caixa de R\$ 580 milhões, beneficiada pela captação de 250 milhões realizada no trimestre, dos quais R\$ 50 milhões em abril e 200 milhões em junho, sendo esse último empréstimo com prazo médio superior a 30 meses visando alongar o passivo financeiro de curto prazo da companhia. Como consequência, em junho de 2020 nossa dívida líquida era de R\$ 353 milhões.

Por último, indo para o slide 14, no segundo trimestre desse ano, o consumo de caixa operacional da companhia foi de R\$ 77,8 milhões, principalmente em razão do declínio do resultado operacional, impactado pela forte retração das vendas em razão do fechamento de lojas pelo COVID-19 com uma compensação parcial decorrente de impactos positivos de capital de giro.

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



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.

A nossa primeira pergunta vem de Robert Ford, Bank of America Merrill Lynch.

Sr. Robert Ford: Muito obrigado, bom dia. Espero que todos no BK estejam seguros e bem.

Iuri, existe algo na experiência do BK historicamente ou em outro mercado que possa sugerir como a demanda ou mix evoluirão? E como devemos pensar em seu caminho de volta à lucratividade ou há necessidade de fechar unidades adicionais, por favor? E também, Iuri, pode se referir a uma experiência de *dark store* ou *ghost kitchen* para dimensionar melhor a magnitude da oportunidade que você está olhando e como o raio de entrega de Popeyes se compara com BK? Obrigado.

Sr. Iuri Miranda: Olá Bob, tudo bem? Espero que também você e sua família estejam bem. Obrigado pelas perguntas, são excelentes perguntas.

Vamos começar aqui pela questão de mix e demanda. Sim, a gente olhou outros países, na verdade, olhamos vários países que estão em estágios mais elevados. Só para te dar um número, Bob, a gente está em 20 semanas ainda em um platô, mais um platô que começa a decrescer, e os países que a gente olhou como referência já estavam em situação mais avançada, já com o platô em um nível bem mais baixo, e a gente pegou tanto países na Europa quanto na Ásia, tá?

Logicamente que a gente tem pouco tempo de análise, mas o que a gente vê – inclusive a gente já está experimentando isso no Brasil em locais onde as restrições foram bens suavizadas comparado com lojas que ainda têm restrição – é que você tem um residual desse crescimento muito forte que houve do digital.

Então, você vê que o nível de *delivery* que a gente chega, que é esperado pelo fechamento muito alto, tem outras medidas que a gente tomou. O *drive thru*, os 2 juntos, o *delivery* e *drive thru*, chegam aí a 80% das vendas, e o que a gente vê nesses países é que, com a volta das vendas da *food court* basicamente, a *food court* vem voltando progressivamente, chegando próximo lados 100% - não me lembro nenhum país ainda que já alcançou 100%, mas já está chegando próximo.

China, se eu não me engano, já está chegando próximo na parte de shopping – e a gente procurou países parecidos –, mas o interessante, Bob, é que eles conseguem manter um residual das vendas digitais, inclusive esse é o nosso



assumption aqui, que a gente vai ter um retorno progressivo das vendas de *food court* até porque a gente acredita que os *food courts* no Brasil eles têm um papel até diferente de outros países, é um instrumento de lazer onde as pessoas vão passar, enfim, final de semana, semana, caminham, tem um tráfego, questões de segurança no país são importantes, e vai haver... porque muitas pessoas experimentaram pela primeira vez alguns serviços digitais, tanto do *delivery* quanto até a questão do *drive thru* e gostaram, novos consumidores inclusive, que não eram consumidores nossos, e isso vai se manter para o futuro.

Então, a gente acredita que vai, sim, ficar um residual com a volta proporcional de *food court*. É o que a gente está enxergando em outros países, tá?

Com relação ao fechamento, que foi sua segunda pergunta, a gente tem, historicamente – você acompanha bem a gente, Bob –, a gente historicamente tem fechado alguma coisa entre 10-15 restaurantes por ano. A gente enxerga agora nesse período alguma coisa entre 20 e 25 restaurantes para serem fechados, basicamente restaurantes que a gente analisou que, pelos impactos, a gente acha que difícil ter uma recuperação desses restaurantes.

E o terceiro ponto que você mencionou sobre *ghost kitchen*, é um ponto... nós vamos abrir o nosso piloto agora no final de agosto, ele está em construção, e o tamanho da oportunidade que a gente enxerga, apesar de ser um piloto, mas estamos combinando as 2 operações, tanto Burger King quanto Popeyes, no mesmo endereço, logicamente com uma separação por questão operacional, mas ali são juntas. A área de entrega, por exemplo, do produto, a parte de entrega dos motoboys é junta, estamos otimizando, então vemos aí uma oportunidade nisso, inclusive com um bolsão de motoboys com isso pode no diminuir o tempo de entrega, então nossa ideia realmente é diminuir e ter o *delivery* mais rápido e com a boa qualidade, uma operação 100% focada no *delivery* sem ter nenhuma interferência de outros canais.

E, se você olha outros países, você pega, por exemplo, a Índia ou a China mesmo, a China já tem mais de 7.500 *ghost kitchens* ou *dark kitchens*, mais de 7.500. Um dos maiores restaurantes online da Índia tem 3 mil restaurantes online e tem 350 *ghost kitchens*.

É um negócio que vem crescendo e eu acho que vai ser uma combinação muito interessante, no nosso caso, de restaurantes na estratégia de uma combinação de *free-standings* com *malls* importantes, que fazem um papel importante no Brasil e não vão deixar de ter. Com toda a expansão que a gente tem ainda de *free-standing* e se a gente vir o crescimento das *free-standings* e o papel que elas tiveram agora na crise, foi muito importante o *drive thru*, mas uma estratégia de *ghost kitchen* que pode nos ajudar a penetrar inclusive com mais baixo custo de



ocupação – você não precisa estar em avenidas principais – com cozinhas combinadas em algumas áreas.

Então, vamos ter agora o primeiro piloto, vamos testar como é que funciona a parte operacional, testar o Capex, o custo, o retorno, como é que a gente tem velocidade de serviço e em breve a gente pode voltar com mais informações para vocês.

Sr. Robert Ford: Obrigado, Iuri. E como comparar o raio de entrega de Popeyes com BK?

Sr. Iuri Miranda: Ah, desculpe!

Sr. Robert Ford: No muito curto prazo, faz sentido converter lojas de shopping em alguns casos a *dark stores*?

Sr. Iuri Miranda: Boa pergunta, Bob. Desculpe, eu não te respondi a última parte do raio do Popeyes. O frango, você conhece bem, ele tem um tempo de viagem maior do que o tempo de viagem de produto de um hambúrguer. Apesar disso, o que é interessante em *delivery* é que, mesmo o produto podendo viajar mais, a expectativa do consumidor em tempo médio de entrega de produto, de QSR, vamos falar assim, é a mesma, mesmo um produto podendo viajar mais que o outro.

Com isso, você pode talvez fazer um raio maior de entrega, como você está falando, porque, se você pensar em termos de hambúrguer, a gente traça ali um raio de 10 minutos de entrega da saída do restaurante para conseguir... o tempo do produto é um pouco maior do que isso, mas por segurança é o que a gente faz para garantir que a qualidade do produto seja boa.

O raio do Popeyes ele é um pouco maior que isso, até porque o frango via um pouco mais longe. Mas o que a gente tem que medir no final, Bob, é o tempo total, é o tempo da tomada do pedido, para chegar no restaurante, para tempo de processamento do pedido no restaurante, para a chegada do motoboy, para a chegada na casa do consumidor, inclusive o tempo que o consumidor leva para, por exemplo, descer do seu apartamento e chegar na portaria e pegar o pedido. Esse tempo inteiro é importante para a gente, e aí, seja frango ou seja hambúrguer, tem um padrão que o consumidor espera que você faça, e uma das nossas estratégias é ter o menor tempo do mercado garantindo a qualidade.

Sr. Robert Ford: Muito obrigado, Iuri.

Sr. Iuri Miranda: De nada, Bob.



Operadora: A próxima pergunta vem de Richard Cathcart, Bradesco.

Sr. Richard Cathcart: Bom dia, pessoal, obrigado pelo *call*. Eu só queria pegar o gancho da pergunta que o Bob fez. Iuri, se você puder só explicar a estratégia atrás dos *ghost kitchens*, então seria principalmente para regiões onde vocês não tenho uma loja atualmente ou é principalmente neste momento para tirar um pouco da pressão de alguns restaurantes que talvez estejam sobrecarregados?

E a segunda pergunta que eu queria fazer é em relação a iFood e o Rappi. Se você puder só dar um pouco de informação sobre o *ramp-up* que você está esperando com esses 2 ao longo dos próximos talvez 6 meses. Imagino, por exemplo, que vocês estão esperando que iFood eventualmente ser maior do que o [incompreensível], mas eu só gostaria de entender um pouquinho sobre o *timeframe* que isso podia acontecer. Obrigado.

Sr. Iuri Miranda: Oi, Richard, obrigado também pela sua pergunta. Espero também que você esteja bem, sua família.

Voltando um pouco à estratégia do *ghost kitchen*, como eu comentei com o Bob antes, a gente vai agora fazer o primeiro piloto e a gente quer realmente testar esse segundo ponto que você colocou, que é o quanto a gente consegue também concentrar em um ponto só e tirar de alguns restaurantes que eventualmente estejam sofrendo em horário de pico com uma demanda de *delivery*. E quando você olha a curva de horário de pedidos hoje de *delivery* e de balcão, elas não são muito diferentes, Richard, que apontam justamente para o ponto que você está falando.

Então, a gente tem horários muito parecidos tanto o pico de restaurante quanto o pico de *delivery*, tanto no *day party* do almoço quanto o *day party* do jantar eles são muito parecidos, o que sem dúvida com o crescimento do *delivery* traz uma pressão para o restaurante, ainda mais dependendo do tamanho do restaurante, para você atender esses 2 públicos ao mesmo tempo.

Então, sim, uma das coisas que a gente quer testar é se você tem um *release* de alguns restaurantes no horário pico e com isso você pode atrair até mais clientes, que talvez até num momento de preocupação com o isolamento, distanciamento social, pode chegar no restaurante, ver bastante gente e ficar um pouco preocupado.

Tem outras coisas que a gente está fazendo também do ponto de vista digital, como, por exemplo, os totens de auto pedido, que a gente está acelerando agora também o número de totens de auto pedido para ter o nosso próprio aplicativo, o



BK Express também é uma linha que a gente está avançando bastante para justamente atender essa demanda do consumidor e tentar distribuir melhor o fluxo dos horários de pico dentro do restaurante.

Então, sim, é algo que a gente vai testar agora e a gente espera em breve poder voltar para vocês.

Com relação ao *ramp-up* dos agregadores, dos 2 novos agregadores, desde que a gente começou no final do ano, a gente vê, sim, um crescimento dos 2, tanto do Rappi quando do iFood. A boa notícia é que a gente viu um equilíbrio residual também do Uber Eats, o que nos lembra aqui que cada agregador tem, vamos falar assim, a sua base própria de clientes.

E tem, Richard, um ponto importante nisso tudo, que é realmente o equilíbrio de vendas e margem. A gente sempre utilizou essa estratégia no passado e *delivery* não é diferente. Você começa fazendo uma promoção até para as pessoas conhecerem que você está naquela plataforma e com o tempo você vai fazendo um equilíbrio dessas promoções e melhorando a margem. É exatamente o que está acontecendo conosco agora.

A gente começou no início do ano com promoções um pouco mais agressivas para as pessoas saberem que a gente estava nessas 2 novas plataformas e nos últimos meses a gente vem trabalhando com ofertas um pouco diferentes, mais direcionadas à família, com tíquetes maiores, e a gente já vê nas últimas semanas – eu diria a você até que no último mês – julho/começo de agosto, a gente já vê um ganho de margem aí interessante, com equilíbrio, unidades vendidas versus margem do produto.

Esse é o comentário. E a gente espera continuar esse equilíbrio entre margem e venda nas 3 plataformas (Uber Eats, iFood e Rappi) até o final do ano, continuando acreditando que elas têm os seus clientes próprios.

Só aí eu queria adicionar uma coisa mais, Richard, que eu comentei sobre o *delivery* próprio. O *delivery* próprio ele abre um outro agregador aqui, que somos nós mesmos, e a gente parte de uma base de 25 milhões de pessoas que fizeram o *download* no nosso app. Então, a gente realmente enxerga no potencial do *delivery* próprio um outro canal de crescimento para o *delivery*.

Bom, o quanto desse *delivery* próprio ele vai estar, aí sim, saindo do iFood um pouco, saindo do Uber Eats, ou saindo do Rappi? Pode existir isso, mas também tem uma base incremental que pode não estar em nenhum deles hoje e que vai estar conosco. Esse também já iniciamos alguns restaurantes com *delivery* próprio, estamos testando a integração de sistema, a questão de P&L, a questão



de logística de entrega (que é importantíssimo para *delivery*), tem uma combinação inclusive aqui com *ghost kitchen* para a gente fechar essa equação de poder fazer um *rollout* para mais restaurantes.

Sr. Richard Cathcart: Está ótimo.

Sr. Iuri Miranda: Desculpe a resposta longa, mas são várias peças aqui que a gente está combinando.

Sr. Richard Cathcart: Não, eu ia falar obrigado pela resposta detalhada, então foi ótimo. Então, obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Ian Luketic, de JP Morgan.

Sr. Ian Luketic: Bom dia, Iuri e Clayton. Espero que esteja tudo bem com vocês e as famílias.

Tenho 2 perguntas, se me permitem. Então, a primeira é: Com a reabertura de lojas, vendas já num patamar de 70% no ano passado e com despesas num patamar menor, seria possível pensar que a queima de caixa já foi estancada? Essa seria a primeira pergunta.

E a minha segunda é olhando mais para frente. Então, quando a gente olha para o ano que vem, dado que é esperado que haja uma busca por *affordability* maior indo para frente, quando a gente olha para a margem bruta para 2021, seria razoável assumir margem em linha com 2019, ou a gente já deveria trabalhar com uma potencial queda de margem? Obrigado.

Sr. Iuri Miranda: Ian, obrigado também pela sua pergunta. Espero que você também e sua família estejam bem.

Com relação à questão de queima de caixa, a gente realmente acredita que as 20 últimas semanas foram as mais duras e já estão para trás. Quando eu olho as 20 próximas semanas para frente, a gente vê, como você mesmo comentou, *ramp-up* de vendas, *food court* reabrindo, as notícias do mercado realmente vão nessa direção que a flexibilização está acontecendo, a gente olha o residual que está acontecendo de *delivery* e *drive thru*. Todos os investimentos digitais que a gente fez estão mostrando agora os seus benefícios, e que bom que a gente começou isso lá atrás e tem mais para vir por aí, em breve vocês vão ver.

Então, o quê que eu te diria? Vai depender muito se essa curva da maneira que a gente está enxergando, principalmente da reabertura do shopping e da escalada das vendas de *food court*, vão acontecer, com que velocidade – na verdade, elas



vão acontecer mais com que velocidade – elas vão acontecer até o final do ano.

Então, eu poderia te dizer que a gente deveria esperar agora para frente, principalmente terceiro trimestre, eu diria que a gente deveria esperar um resultado substancialmente melhor do que o resultado que a gente teve no segundo trimestre. Dependendo agora da retomada de agosto e de setembro, vamos ver se isso é possível para fazer *offset* e voltar perto do *breakeven*. Não podemos afirmar ainda porque depende, de novo, da retomada até o final de agosto, até o final de setembro, e a gente espera um quarto trimestre, esse sim, já de volta à normalidade.

Então, depende do que a gente vai ter realmente em agosto e setembro. O que eu posso dizer até agora: julho bem melhor do que junho e agosto, os primeiros dias de agosto já começam bem melhores do que julho. Então, o *trend* continua. Vamos ver se esse *trend* é suficiente para a gente ter algum *offset* ou chegar perto do *breakeven*.

A sua segunda pergunta foi com relação à margem, como é que a gente enxerga a margem para 2021, se a gente já enxerga uma margem voltando ao nível de dezembro 19.

A gente hoje vê 2 tendências: a gente hoje tem uma tendência que é uma tendência de inflação externa de produtos, quando você pega, por exemplo, produtos como soja, milho. Nós temos um bom contrato de carne, mas mesmo assim quando você vê o preço de carne você vê uma pressão aí fora de preço de carne, então você vê uma pressão de inflação por um lado, e vamos ver se isso continua para 2021; por outro lado, a gente já começa a trabalhar, mesmo com o crescimento de *deliveries*, a inteligência de dados – e CRM aqui puxa um papel fundamental para a gente e a gente tem avançado bastante –, de começar a fazer um gerenciamento mais inteligente da questão de promoções.

Então, a gente realmente acredita que um dos frutos do CRM vai ser ajudar a gente a fazer esse equilíbrio melhor e colocar uma promoção mais customizada.

O crescimento residual do *drive thru*, Ian, é interessante porque o tíquete do *drive thru* ele é um tíquete maior, o que nos ajuda. Quando a gente pensa... eu sei que você comparou com 2019, mas um dos *hits* de 2020 que a gente tem de margem com o fechamento dos restaurantes é a venda menor de sobremesa e de refrigerante porque os 2 são categorias com a margem bastante alta. Então, quando a gente volta 2021... oh, quando a gente volta agora com a reabertura dos restaurantes, eles voltam a ter um componente importante na margem para a gente e a gente espera continuar crescendo isso em 2021.



Então, eu esperaria um 2021 mais estabilizado e a gente voltando a perseguir o equilíbrio entre margem e vendas já utilizando CRM, uma outra coisa que começamos usar agora também – é uma notícia para vocês –, estamos começando a usar inteligência artificial. Por isso que digo que são vários elementos dos canais digitais. Estamos começando a utilizar inteligência artificial no momento de sugerir produtos aos consumidores, seja no momento que ele vai para o caixa, e aí a inteligência artificial, já *linkando* ele com o histórico de CRM, pode oferecer um produto baseado no histórico dele de compra, e queremos evoluir também para os outros canais digitais, como o BK Express e o totem também utilizar inteligência artificial e com isso tentar capturar uma margem melhor.

Então, vemos realmente uma avenida aí de evolução do digital bastante interessante para frente e isso pode ajudar a trazer alguns *offsets* que a inflação externa possa pressionar a margem.

Sr. Ian Luketic: Muito obrigado pela extensa resposta aqui, Iuri.

Sr. Iuri Miranda: Hoje eu estou dando respostas muito longas para vocês, mas eu acho que ajuda vocês entenderem como a gente está confiante e olhando nesse cenário para frente.

Sr. Ian Luketic: Com certeza.

Operadora: A próxima pergunta vem de Marcel Moraes, Santander.

Sr. Marcel Moraes: Bom dia, pessoal. Obrigado pela pergunta. Antes de mais nada, eu gostaria de parabenizar vocês pela excepcional condução dos negócios que vocês tiveram aí ao longo da pandemia, né, e também pela qualidade das respostas que vocês proporcionam para a gente no *conference*.

Eu gostaria de fazer 2 perguntas. A primeira delas é a seguinte: Vocês têm muitas lojas concentradas em São Paulo e Rio de Janeiro e as 2 regiões elas vêm operando em ritmos distintos, de acordo com a legislação local. São Paulo, flexibilizando agora um pouco mais a questão de bares e restaurantes, eu acho que afeta pouco ainda vocês, né, por causa da jornada de 6h, mas a pergunta é, olhando agora para o terceiro e para o quarto trimestre, se a jornada dos shoppings especialmente voltar a ficar normalizada, quanto que isso poderia melhorar a venda? Quer dizer, a venda está rodando já no 65-70% do nível normal. Quanto isso vem afetando ou, feita de outra forma a pergunta, quanto poderia melhorar a receita de vocês ao longo do terceiro/quarto tri com essa flexibilização que proporcione vocês operarem almoço e jantar, por exemplo, em São Paulo?



Sr. Iuri Miranda: Marcel, obrigado pela pergunta e também espero que você e sua família estejam bem. Muito obrigado também pelo reconhecimento. Pô, considerando que nós somos uma companhia, um grupo que tem 17, quase 20 mil colaboradoras incluindo nossos franqueados por aí, receber um reconhecimento de vocês da maneira como todos aí fora se comportaram e mantiveram seu papel nessa crise é extremamente importante para todos eles, não para mim pessoalmente e para o Clayton, mas eu acho que a turma fica bastante contente que cumpriu o seu papel social nessa história.

Com relação ao equilíbrio entre como as vendas vão retornar dos shoppings, as restrições sociais, o que a gente tem hoje é um acompanhamento, eu diria a você, diário do que está acontecendo em cada estado e nos principais municípios da migração, Marcel, da fase vermelha para a fase laranja, para a fazer amarela, para a fase verde e, finalmente, para a fase azul, onde ela aí já não tem mais nenhuma restrição.

A nossa expectativa, e pelo acompanhamento que a gente tem – ontem inclusive saiu uma notícia Alshop, se eu não me engano – onde 93% dos shoppings já estão, de certa forma, operando no país, só tem pouco que não está operando. Ou seja, todas as informações nos levam a acreditar que a liberação para a fase azul, que é a última, está próxima. Tudo nos leva a crer, inclusive São Paulo tem dado algumas notícias nessa direção também. E mesmo seguindo o próprio protocolo que São Paulo tem estabelecido de reavaliação a cada 14 dia das fases, a gente está vendo que está apontando na direção dessa flexibilização.

Dito isso, quando você compara, por exemplo, os 2 mercados mesmos que você falou, as vendas do Rio de Janeiro estão bem melhores que a venda em São Paulo. Por que as vendas do Rio de Janeiro estão melhores que a venda em São Paulo nas *food court*? Porque no Rio de Janeiro você consegue operar em 2 *day parties*, que é o almoço e o jantar. Com certas restrições que você tinha de shopping, você estava pegando um *day party* só, e aí realmente imagina que o fluxo nosso está concentrado basicamente em 2 *day parties*, você está tirando metade de um *day party* para fazer uma conta mais simples. Metade de um dia quase.

Então, a gente realmente acredita que flexibilizando a operação para você pegar os 2, almoço e jantar, que é o que está apontando a tendência aqui para as próximas semanas, até final de agosto, vamos falar assim, início de setembro, eu acho que a última que a gente tem é começo de setembro/meados de setembro, eu acho que realmente a gente vai ter uma volta gradual das lojas.

E uma outra coisa que eu acredito também que vai acontecer, Marcel, é que a



gente tem visto aí, a ABRASEL divulgou uma informação de que... é uma informação, é triste mas é real, que 20% dos restaurantes (a ANR fala em 30, a Associação Nacional de Restaurantes), 30% dos restaurantes não reabriam. E se a gente pensa talvez não tenham capacidade e estrutura financeira para suportar essa crise. Então, se a gente pensa também nisso, é um dado triste, mas é um dado que, quando as praças de alimentação reabrirem, talvez a vacância que esteja lá seja maior.

Nós vamos estar lá, e aí talvez o volume continue lá, mas com menos *players*. Isso também pode acelerar uma volta, mas a gente tem que esperar realmente para a reabertura completa para ver qual é a vacância que a gente tem nos shoppings.

Sr. Marcel Moraes: Perfeito, obrigado. E a minha última pergunta diz respeito ao SG&A. Vocês também abriram de forma bastante detalhada as economias que vocês tiveram, então, assim, me corrija, por favor, se eu estiver errado, quando eu olho para o SG&A da empresa, ele vinha girando ao redor de uns R\$ 420-430 milhões por trimestre, quando a gente chega no segundo tri desse ano, vocês têm uma economia maior do que R\$ 100 milhões, e aí eu imagino que, na medida em que a gente entra no terceiro tri, uma parte dessas despesas retorna. Eu estou tentando imaginar com que velocidade que isso retorna. Imagino que a folha seja quase que integralmente e o aluguel talvez nem tanto.

Como que eu posso, existe alguma forma que você possa ajudar a gente a entender como que deveria ser a sua mecânica do SG&A no terceiro trimestre? Obrigado.

Sr. Iuri Miranda: Tá. Sim, algumas coisas retornam. O Clayton está me manda uma mensagem aqui que eu não deixo ele responder nenhuma pergunta, tá, então...

Sr. Marcel Moraes: [risadas]

Sr. Iuri Miranda: ... então eu vou dar uma oportunidade para ele. Clayton, para você não reclamar dizendo que eu não deixei você responder nada.

Sr. Clayton Malheiros: Obrigado, Iuri. Se não fosse pela qualidade das respostas, eu já estaria que mais chateado, mas como você foi superbem, então está tudo sob controle.

Sr. Marcel Moraes: [risadas]

Sr. Iuri Miranda: Obrigado, Clayton.



Sr. Clayton Malheiros: Bom, Marcel, eu acho que aqui, de fato, o *labor* ele volta, não volta integral por conta da possibilidade de a gente ainda aplicar redução de jornada, então isso a gente ainda não tinha feito, a gente tinha feito a suspensão dos contratos de trabalho, agora a gente entra numa fase de ajuste fino, onde a gente está aplicando redução de jornada, então tem algum benefício aqui ainda, então ele não deveria voltar *full*, e aí tem uma gestão muito intensa nossa de entender a mecânica daquele restaurante para estabelecer o horário, estabelecer a jornada ali dentro.

De certa forma, tem uma complexidade aqui porque a gente não consegue enxergar muitas vezes os movimentos dos governos com mais antecedência, então muitas vezes tem uma expectativa de evoluir no estágio em um determinado mercado e aí não evolui ou antecipa. Então, isso faz com que a gente tenha que trabalhar bastante. Mas é o que a gente tem feito o tempo todo para poder controlar essa linha, que é uma linha bem importante do nosso SG&A.

Quando a gente vai para ocupação, continuamos com o trabalho que foi feito acreditando muito na relação de parceria que a gente tem com os nossos parceiros, os locadores, os shoppings, para entender que o momento ainda é bastante complexo, principalmente em shoppings, e que precisa que haja um entendimento desse momento para que a gente possa navegar juntos. Então, tem uma expectativa aqui também.

E com relação a todas as outras despesas, eu acho que o controle é estrito, continua um controle muito grande de viagens, restrição de viagens. A nossa expectativa de volta para o nosso ambiente corporativo (escritório central) ele foi postergado, então a gente deve estar indo um pouco mais para frente para voltar, isso faz com que também gere algumas economias com relação a isso.

Então, é quase que um controle feito semana a semana, mês a mês. É muito difícil ter toda essa previsibilidade. O que a gente vai continuar fazendo é tentando controlar quase que diuturnamente todos esses custos na unha para evitar que isso não venha alinhado com o crescimento da receita.

Mas dentro do nosso *business*, eu acho que o mais importante aqui é que essa tendência que a gente viu em julho e mais forte agora em agosto ela continue. Isso é que é o mais relevante, e isso tem deixado a gente mais animado com relação agora a terceiro e depois principalmente quarto trimestre por conta de sazonalidade para que a gente volte a ter um cenário mais normalizado.

Sr. Marcel Moraes: Está claro, Clayton. Só um *follow-up* nessa resposta. Com relação ainda ao segundo trimestre, houve alguma despesa que vocês tenham



postergado no sentido, por exemplo, royalties ou alguma coisa assim, que não tenha sido provisionado no segundo tri porque, de fato, isso está sendo negociado ou que vai entrar mais lá para frente o pagamento propriamente, ou não?

Sr. Clayton Malheiros: Não, aqui, Marcel, nada relevante que não tenha sido provisionado. O royalty ele foi contabilizado exatamente como a gente sempre fez. Pelo contrário, a gente tem até um efeito negativo vindo das despesas de *advertising*, que ele acabou sendo maior dentro desse trimestre e que, como a gente colocou no nosso *release*, vai ser compensado nos trimestres futuros.

Então, eu diria que a gente não vê nenhuma despesa. O que a gente tem aqui é alguns benefícios do ponto de vista de caixa, principalmente com relação a recolhimento de alguns tributos, que foi permitido do governo federal e que isso teve um deferimento de pagamento e isso ajudou um pouco, do ponto de vista de caixa, no segundo tri e que se vai ser pago agora ao longo do terceiro e do quarto trimestres.

Sr. Marcel Moraes: Está ótimo, obrigado e parabéns de novo, pessoal.

Operadora: 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.

Sr. Iuri Miranda: Muito obrigado, operadora. Obrigado a todos vocês pelas perguntas e também pelo tempo dedicado aqui.

Nós tivemos um segundo trimestre afetado pelo fechamento das nossas lojas em função da pandemia. Acredito que isso ficou claro para todos nós. Mas, mesmo neste cenário, nós vimos uma compensação parcial de vendas pelo crescimento das vendas de canais digitais e do *drive thru*. Para mim, isso nos mostrou que essas tendências que vínhamos estrategicamente nos preparando em nosso negócio elas não mudaram. Na verdade, elas aceleraram.

A pandemia, ao nosso ver, ela acelerou tendências e ela deixou mais claro o que os consumidores vão esperar das marcas daqui para frente. E, olhando para frente, nós esperamos que o terceiro trimestre siga a tendência de recuperação das vendas – e o Clayton mencionou isso – influenciada pela suavização das medidas restritivas e também pela reabertura dos nossos restaurantes.

Também olhando para frente e voltando ao ponto dessa aceleração de tendências que eu acabo de comentar com vocês, nós ficamos confiantes de que estamos no caminho correto. E por quê que nós estamos confiantes? Porque quando nós comparamos as vendas atuais de restaurantes localizados em áreas menos



restritivas versus os que ainda estão em áreas com algum tipo de restrição, a diferença e a evolução de vendas ela é positiva porque a tendência mais atual de volta de operação e flexibilização dos mercados está se confirmando, como eu mencionei para vocês, porque a evolução nas nossas vendas está ocorrendo mês a mês. Por exemplo, o mês de julho cresce mais que junho, onde a gente atingiu praticamente 60% lá em julho das vendas do pré-COVID, e agora agosto também está começando melhor que julho.

E porque mesmo com um retorno progressivo das vendas de balcão que a gente está vendo a gente tem experimentado um efeito residual das vendas nos canais de *delivery* e de *drive thru* e que eles são fruto dos investimentos em tecnologia e da força da nossa marca.

Tudo isso combinado nos dá confiança de que a gente tem um cenário melhor à frente de nós. A gente tem adaptado constantemente a maneira como a gente se relaciona com os nossos clientes no consumo de nossos produtos e serviços. Para quê? Para estar na mesma velocidade que essas tendências estão se tornando realidade. A gente também tem convicção de que os pilares do nosso negócio baseados em qualidade de produto, em conveniência, em valor, em foco na experiência do cliente, na disciplina de execução e no gerenciamento financeiro, elas se tornarão ainda mais importantes e evidentes em um mercado de alimentação ainda muito pulverizado e que deve sofrer uma mudança importante pelos efeitos do COVID.

O foco no consumidor vai continuar sendo o nosso maior objetivo e para isso a gente está trabalhando em construir um ecossistema que é capaz de conectar 2 coisas: o online e o offline. Não é uma coisa ou outra coisa, é a conexão das 2. Restaurante físico não vai deixar de existir. Esse ecossistema é sustentado por uma cultura digital, por novas formas de trabalhar e uma tecnologia bastante robusta e flexível, uma ecossistema capaz de estar onde quer que o cliente esteja e como prefira se relacionar conosco e ao mesmo tempo alavancar não só o relacionamento direto – e aqui eu falo de CRM – e especialmente com os consumidores mais frequentes em nossos restaurantes.

Finalizando, apesar dos desafios e incertezas de curto e médio prazo que essa pandemia gera ao nosso país, ao nosso mercado e provavelmente para a cabeça de todos nós, nós estamos bem seguros e confiantes que os fundamentos estruturais que o BK Brasil construiu, tanto através da operação do Burger King quanto do Popeyes, e que nos levaram a essa posição de destaque no mercado com o reconhecimento dos nossos clientes nos posicionam estrategicamente não só para atravessar esse período como para nos tornar ainda mais competitivos em um cenário pós-COVID.



Queria desejar a todos um bom-dia e que todos fiquem seguros. Obrigado.

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