



**Local Conference Call  
Burger King Brasil S/A  
Resultados do Primeiro trimestre de 2020  
29 de maio de 2020**

**Operador:** Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao primeiro trimestre de 2020. Estão presentes hoje conosco os Sres. Iuri Miranda, Presidente do BK Brasil; Clayton Malheiros, Vice-Presidente 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](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 todas as suas famílias estejam bem nesse delicado momento pelo qual estamos passando. Obrigado pelo interesse em nossa empresa e também pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o primeiro trimestre de 2020.

Eu gostaria de começar nosso *call* de hoje agradecendo as pessoas, que, mesmo em um momento tão difícil, têm trabalhado duro para que as nossas marcas possam continuar servindo nossos clientes todos os dias em todo o Brasil. Nós 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. O meu muito obrigado.

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 pilares são: nossos colaboradores; nossos clientes e a sociedade; e o nosso negócio. Ao longo de todo esse período, essas prioridades têm sido a nossa bússola todos os dias.

Para a proteção dos nossos colaboradores de restaurantes, reforçamos os nossos já rigorosos procedimentos de higienização, atualizamos os nossos treinamentos on-line de segurança e prevenção para o cenário atual, ampliamos o uso de equipamentos de proteção individual e demos todo o suporte, com orientação médica, para que se sentissem absolutamente seguros para atuar na linha de frente dos nossos restaurantes.

Além disso, através de iniciativas como antecipação de férias, utilização de banco de horas e, na sequência, aplicação da Medida Provisória 936, conseguimos, até o momento, proteger os empregos dos nossos colaboradores, mesmo com uma grande parte dos nossos restaurantes fechados. Para os colaboradores do nosso escritório central, nos beneficiamos de projetos que já implementados de *flex office* para levar 100% do nosso time para trabalhar das suas casas já a partir do dia 16 de março.

Percebemos que esse pode ser um caminho muito interessante para o nosso futuro em função do engajamento e da produtividade que nós temos visto. Para esse mesmo time, em virtude do estágio atual de fechamento dos nossos restaurantes, nós reduzimos a jornada de trabalho e de salários em no mínimo



25%. É importante reforçar que essa redução salarial também foi aplicada para todo o C-level e o Conselho de Administração.

Com o intuito de proteger nossos clientes, no dia 23 de março, em virtude da progressão da pandemia e olhando as melhores práticas em operações de Burger King e Popeyes em outros países, nós decidimos fechar todos os salões dos nossos restaurantes, colaborando, assim, com as medidas de distanciamento social. Além disso, nós também ampliamos rapidamente nossa cobertura de canais de vendas digitais através de mais agregadores e mais cidades na plataforma de *delivery* e ofertas especiais para os clientes do *drive-thru*.

Ao mesmo tempo que cresciam as vendas por esses canais, distribuímos mais de 600.000 cartilhas junto com nossos lanches com mensagens de conscientização de segurança alimentar em parceria com o Ministério da Saúde. Entendemos que a nossa empresa, além de prestar um importante serviço à população nesse momento com ofertas de alimentação rápida, saborosa e preços acessíveis, tem também a responsabilidade de ajudar a sociedade a combater os impactos da pandemia na população brasileira. Por isso, já do vamos até o momento mais de 50 toneladas de alimento para hospitais, ONGs e comunidades fragilizadas.

Além disso, nos antecipamos e doamos no início de abril R\$1 milhão para o SUS, que foi destinado para a compra de equipamentos de proteção individual em São Paulo, Rio de Janeiro e Fortaleza. Nós temos certeza que essas iniciativas e a responsabilidade e transparência com o que temos enfrentado este momento contribuíram para que fossamos a segunda marca em todo o mercado de alimentação mais lembrada durante a pandemia, segundo a pesquisa conduzida pelo Instituto [incompreensível].

Em relação ao nosso negócio, nos adaptamos rapidamente à nova realidade para que pudéssemos capturar vendas, diminuir custos e reforçar o nossa caixa. Para suportar nossas vendas, os canais de *drive-thru* e *delivery* tiveram um papel preponderante atingindo recorde de vendas semana após semana e contribuindo para que a curva de vendas fosse ascendente do começo de abril até o momento.

Na nossa estrutura de custos, ainda no final de março, antecipamos férias dos nossos colaboradores, compensamos saldos existentes de bancos de horas e suspendemos contratos de trabalhos de colaboradores em período de experiência. Além disso, como mencionamos antes, a implementação da MP 936 nos ajudou, através da suspensão dos contratos e adequação de jornada, a termos economias importantes, que nos ajudarão, principalmente no segundo trimestre, a evitar desligamentos e nos manter preparados para a reabertura dos nossos restaurantes.



Outra importante linha de custos que estamos trabalhando intensamente é relacionada aos nossos contratos de locação, que estão sendo negociados individualmente com os locadores. Através do bom senso e da parceria comercial, estamos conseguindo ajustar nossos custos de ocupação à realidade que enfrentamos nesse momento.

Por fim, temos feito um trabalho disciplinado no que desrespeito à economia de despesas discricionárias suspendendo viagens, contratações de novos colaboradores, aumentos salariais e promoções. Para reforçarmos o nosso caixa, agimos rápido e fizemos 2 captações de recursos: Uma no montante de R\$170 milhões, ainda no mês de março; e uma outra de R\$50 milhões durante a primeira quinzena de abril. Essas captações foram feitas com o objetivo de proteger a nossa liquidez dada a volatilidade desse período que estamos enfrentando.

É importante mencionar, pela nossa disciplina financeira em um momento como esse, reduziremos nossos investimentos em novos restaurantes. Em função disso, já acordamos com a *Restaurant Branding International* (RBI), a franqueadora das marcas Burger King e Popeyes que operamos, que não teremos metas contratuais de abertura de novos restaurantes para 2020 e, em um momento de melhor visibilidade pós-pandemia, avaliaremos as metas de desenvolvimento para os próximos anos. Isso nos permite reavaliar a decisão e o melhor *timing* de execução de cada um dos nossos processos de investimento que nós temos em um robusto *pipeline*.

Eu gostaria, então, de passar para o slide 4 da nossa apresentação, por favor, onde vamos dividir com vocês quais serão as prioridades nesse momento. Nós temos a convicção de que o chamado “novo normal”, mesmo que com hábitos diferentes, irá continuar relacionado a 4 itens fundamentais que procuramos construir ao longo de toda a nossa história: produto; conveniência; experiência; e foco no cliente. Continuarão sendo pilares importantes na nossa companhia.

Temos também o compromisso de continuar protegendo, de todas as formas possíveis, nossos clientes e colaboradores e já desenvolvemos um robusto plano de retomada das nossas operações baseado sempre em um restrito rigor de higiene e adequação às normas sanitárias.

Nós vamos continuar focando nos canais de vendas e projetos digitais pelo importante papel que esses canais terão no futuro e que inclusive foram acelerados com a situação que estamos enfrentando. Nós continuaremos focados em manter uma sólida posição financeira porque nós acreditamos que isso nos dará vantagem competitiva em um momento em que as oportunidades geradas pela crise começarem a aparecer.



E, por fim, intensificaremos nossos esforços para que possamos ter um negócio cada vez mais forte, contribuindo para um mundo cada vez melhor.

Eu gostaria, então, de comentar neste momento nossos resultados do primeiro trimestre de 2020. Por favor, sigam para o slide número 6.

Iniciamos o ano de 2020 com aceleração de vendas importante em relação ao final de 2019, com crescimento de 460 bps de vendas comparáveis entre o quarto trimestre de 2019 e os 2 primeiros meses de 2020. Essa recuperação foi baseada em 3 importantes mudanças que realizamos: a volta do Whopper à plataforma King Dobro; o destaque da família Mega Stacker à categoria *premium*; e a entrada de novos agregadores no canal de *delivery*. Com isso, mesmo com o fechamento de mais de 65% das nossas operações durante a segunda quinzena de março, conseguimos manter a receita do trimestre muito próxima do mesmo período do ano anterior, totalizando R\$649 milhões, o que representou uma leve queda de 2,4%. Já com relação às vendas comparáveis, tivemos um declínio de 1,8%.

Destaco, contudo, que até fevereiro de 2020 as nossas vendas comparáveis apresentavam alta de 2,4%, demonstrando boa recuperação em relação à performance de dezembro de 2019, conforme eu mencionei há pouco.

Com o avanço da pandemia em março, nós tivemos cerca de 65% dos nossos restaurantes fechados, especialmente pelo fechamento de shopping centers, e pelas diferentes medidas de isolamento impostas nos mercados onde atuamos. Ao mesmo tempo, vimos uma mudança significativa de canais de vendas, onde o *drive-thru* passou a representar 50% das nossas vendas e o *delivery* saltou para 35%, com o restante vindo da opção de *takeaway*.

No caso de *delivery*, nossas vendas aumentaram mais de 200% se compararmos o primeiro trimestre de 2020 contra o mesmo período de 2019. Com isso, as nossas vendas digitais de *delivery*, mais *totem*, mais BK Express atingiram 10,4% da nossa receita no primeiro trimestre, crescendo cerca de 800 bps em relação ao ano anterior e confirmando a importância dos investimentos estruturais em tecnologia que vínhamos e estamos realizando.

Em relação aos resultados financeiros, atingimos um EBITDA ajustado de R\$13,9 milhões em consequência dos fortes impactos na receita decorrente dos efeitos da pandemia sem que houvesse tempo hábil para os ajustes de custos no primeiro trimestre. Pela característica do nosso negócio, esse movimento gerou uma forte desalavancagem operacional em virtude da não diluição dos custos fixos existentes nos restaurantes fechados.

Com isso, eu passo agora a palavra para o meu sócio e CFO, Clayton Malheiros,



para dar mais detalhes sobre a performance da empresa. Clayton, por favor.

**Sr. Clayton Malheiros:** Muito obrigado, luri. Bom dia a todos. Passando para o slide 7, vemos que durante o primeiro trimestre de 2020 tivemos abertura líquida de 1 restaurante Burger King operado por franqueados. Com isso, encerramos o período com o total de 913 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 714 são operados pelo BK Brasil. Assim, continuamos na liderança como o maior operador de restaurantes *fast food* do país.

É importante destacar que o primeiro trimestre é historicamente o mais fraco do ano em termos de aberturas e que, em virtude dos impactos da pandemia, algumas aberturas previstas para a segunda quinzena de março foram postergadas para um momento futuro, quando as medidas restritivas de isolamento social não estiverem mais em vigor.

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 101 *dessert centers* nos últimos 12 meses. Adicionalmente, com relação a Popeyes, mantivemos o mesmo número de restaurantes do trimestre anterior.

Seguindo para o slide 8, as vendas comparáveis nos mesmos restaurantes Burger King foram de -1,8% nesse trimestre. Como mencionamos na abertura, é importante destacar que todas as iniciativas que implementamos no decorrer do primeiro trimestre deste ano começaram a gerar resultados positivos no nosso negócio e foram capazes de mudar a tendência de vendas comparáveis para uma curva ascendente durante janeiro e fevereiro.

As mudanças implementadas foram: a volta do Whopper para a plataforma King em Dobro; a volta da família Mega Stacker à categoria *premium*; e a entrada dos novos agregadores no canal *delivery*. No entanto, mesmo com um resultado positivo durante os meses de janeiro e fevereiro, o impacto do COVID-19 na segunda quinzena de março, que nos obrigou a fechar mais de 60% das nossas operações, fez com que a nossa receita total ficasse 2,4% abaixo do mesmo período do ano anterior.

Avançando para o slide 9, gostaríamos de dar um *update* do status da nossa operação durante as primeiras semanas do segundo trimestre, tanto com relação ao percentual de restaurantes abertos quanto performance de vendas. Aqui podemos perceber que o percentual de restaurantes abertos tem se mantido estável na medida em que nossos restaurantes de rua estão majoritariamente abertos, enquanto nossa operação em shopping se encontra praticamente toda fechada, nos levando a um patamar de aproximadamente 38% dos restaurantes





abertos.

No entanto, apesar desse forte impacto decorrente dos restaurantes fechados, fica claro o forte crescimento de vendas nos restaurantes abertos desde a primeira semana de abril até a primeira semana de maio, e quando olhamos esses números nas semanas seguintes ele continua evoluindo diariamente, principalmente por conta do *delivery*, cujos 2 novos agregadores começam a ganhar cada vez mais tração e volume de vendas.

Indo para o slide 10, em função dos impactos esperados nas mudanças nos hábitos dos consumidores e na importância da evolução digital no cenário pós-COVID, decidimos trazer maior detalhamento da evolução que tivemos nas nossas iniciativas digitais, e por aqui podemos ver o forte crescimento das vendas nesses canais, tanto *on* quanto *off premise* durante o primeiro trimestre desse ano em relação ao mesmo período do ano anterior, crescendo 800 *basis points* e mostrando que a companhia está cada vez mais preparada para o novo normal.

A tecnologia vem assumindo um papel cada vez mais importante no nosso negócio e, acelerado pelo efeito COVID-19, já começamos a capturar uma importante invenção de canais, que será o grande diferencial dos grandes *players* no futuro.

No primeiro trimestre de 2020, nosso *delivery*, agora com Uber Eats, Rappi e iFood, mais do que triplicou e passou a representar 7,2% da receita total da companhia com um aumento de cobertura de 80 cidades versus o primeiro trimestre de 2019.

Nosso BK Express, que permite ao consumidor fazer o seu pedido e pagar pelo próprio app indo ao balcão do restaurante somente para retirar seu pedido, mesmo ainda com pouca representatividade nas vendas totais, cresce bastante e começa a ganhar relevância impulsionado pelos mais de 23 milhões de *downloads* em nosso aplicativo. Acreditamos muito nessa importante arma para aumentar a eficiência e diminuir a fricção na experiência dos nossos clientes, tanto nas compras de balcão quanto em um futuro próximo nos nossos *drive-thrus*.

E por último, mas não menos importante, os *totens* de autoatendimento também têm sido uma importante ferramenta para dinamizar nossas interações com nossos clientes e seu expressivo crescimento, de 16 vezes versus o trimestre anterior, nos permitirá ir a patamares cada vez mais eficientes em termos de custos operacionais, maior velocidade de atendimento e maior possibilidade de customização, além do aumento no *ticket* médio.

Seguindo para o slide 11, apresentamos a evolução dos nossos custos e



despesas. As despesas totais de restaurantes totalizaram R\$677 milhões e representaram 104,3% da receita operacional líquida. O custo da mercadoria vendida como percentual da receita operacional atingiu 40,9%, um crescimento de 260 *basis points* se comparado ao mesmo período do ano anterior, explicada pela queda nas vendas de balcão, que reduziu nossa incidência de combos com bebidas, pelas perdas e doações de produtos realizados pela companhia em função do fechamento inesperado de restaurantes, pelo retorno do Whopper na plataforma King em Dobro e pelas promoções de entrada da marca nos novos agregadores. Acreditamos que com a abertura dos nossos restaurantes voltaremos a ver uma maior normalidade nessa linha com relação aos trimestres anteriores.

As despesas com vendas, excluindo depreciação e amortização, representaram 52,2% da receita operacional líquida, expandindo 700 *basis points* versus o mesmo período de 2019, resultado de uma forte desalavancagem operacional em virtude da perda de vendas nas últimas semanas de março.

As medidas que começaram a ser implementadas nesse período, principalmente focadas nas renegociações de valores de locação e de redução dos custos de pessoal, não tiveram impacto no trimestre, mas certamente nos ajudarão bastante a partir do segundo trimestre. Já as despesas gerais e administrativas corporativas como percentual da receita operacional líquida, expandiram 80 *basis points*, atingindo 5% no primeiro trimestre de 2020. Além da desalavancagem operacional provocada pela perda de vendas, tivemos também um aumento nas despesas com provisão para contingências trabalhistas e uma despesa não recorrente relacionada ao nosso plano de remuneração de opções com ações.

No slide 12, podemos ver a retração de 83,9% no EBITDA ajustado, atingindo R\$13,9 milhões no primeiro trimestre de 2020 em consequência dos fortes impactos na receita decorrente dos efeitos da pandemia, gerando uma desalavancagem operacional relevante em virtude da não diluição dos custos fixos existentes nos restaurantes fechados. Com isso, a margem EBITDA ajustada contraiu 1080 *basis points* e atingiu 2,1% no primeiro trimestre de 2020.

É importante lembrar que a marca Popeyes ainda está em estágio inicial e, conforme esperado no nosso *business plan*, impacta negativamente na consolidação com os resultados dos restaurantes Burger King. Nesse trimestre, o impacto na margem EBITDA ajustada, por conta do estágio de desenvolvimento da marca Popeyes, foi de 40 *basis points*.

Ainda nesse slide, podemos ver que, em virtude dos impactos da pandemia em nossos negócios, tivemos prejuízo líquido de R\$55 milhões nesse trimestre.





Seguindo para o slide 13, podemos ver o Capex, a alavancagem financeira e o fluxo de caixa operacional. Para o primeiro trimestre de 2020, o nosso Capex totalizou R\$81 milhões, um aumento de 4,2% em relação ao primeiro trimestre de 2019. Esse crescimento suportaria o plano de expansão da companhia previsto para 2020, que foi temporariamente suspenso em virtude das medidas de liquidez implementadas para proteger a companhia das incertezas futuras causadas pela pandemia.

Seguindo para a alavancagem financeira, encerramos o mês de março com uma robusta posição de caixa de R\$469 milhões, 40,2% superior ao mesmo trimestre de 2019 beneficiada pela captação de R\$170 milhões realizada no final do primeiro trimestre como medida de reforço ao nosso caixa e saúde financeira dos nossos negócios.

Como consequência, a nossa dívida líquida foi de R\$222 milhões, se mantendo em apenas 0,9 vezes o EBITDA ajustado pré-IFRS. Vale destacar que em abril captamos mais R\$50 milhões para reforçarmos nossa posição de caixa. Essas 2 captações foram feitas com prazo de apenas 1 ano, mas a companhia já está avaliando novas oportunidades de rolagem dessas dívidas para prazos mais longos.

Por último, no primeiro trimestre desse ano, o consumo de caixa operacional da companhia foi de R\$174 milhões, representando um aumento de R\$115 milhões quando comparado ao mesmo período do ano anterior. Este maior consumo foi principalmente em razão do declínio do resultado operacional impactado pela retração das vendas em decorrência do fechamento de lojas pelo COVID-19 e a maior necessidade de capital de giro decorrente da sazonalidade do período e da forte concentração de aberturas de restaurantes do quarto trimestre de 19.

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 asterisco 1. Para tirar a pergunta da lista, por favor, digitem asterisco 2.

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

**Sr. Bob:** Muito obrigado. Bom dia, Iuri, bom dia, Clayton. Obrigado por pegar minhas perguntas. Podem compartilhar onde estão hoje em termos de estrutura de custos, em termos de *cash burn* por mês, por favor? E como estão pensando



sobre o ritmo de negócio se dá a partir de quando os shoppings reabrem, por favor?

**Sr. Iuri:** Olá, Bob, eu espero que você e sua família e toda a equipe do Merrill Lynch estejam bem.

Com relação à estrutura de custos e o *cash burn*, a gente enxerga um segundo trimestre agora ele mais difícil do que o primeiro trimestre por um lado, porque se você pensa que no primeiro trimestre a gente teve aí 15 dias praticamente de impacto da COVID, a gente agora está falando em cerca de 2 terços pelo menos do trimestre. Por outro lado, todas as estruturas de custo nossa e as medidas que nós começamos a implementar, e que eu mencionei, já no final do mês de março, elas começam a nos ajudar agora nesse trimestre.

Então, tanto as medidas da MP 936 na parte de *labor*, na linha de *labor* nos restaurantes com suspensão de jornada, com a adequação de jornada, redução salarial, as iniciativas também tomadas na parte corporativa, como eu mencionei, de ajuste de jornada e ajustes salariais em no mínimo 25%, redução também de todos os custos fixos que a gente pôde renegociar com fornecedores e todas as outras linhas de outras dos restaurantes.

Na parte de ocupação, Bob, a gente tem mais de 1.000 contratos de locação, todos os nossos restaurantes eles são locados, né, e a gente tem mais 1.000 contratos de locação, e até o momento a gente já conseguiu – aí um bom trabalho da equipe – renegociar mais de 90% desses contratos.

Logicamente que a gente não consegue reduzir o custo de todos eles, mas os *savings* e nem mover todos para custos variáveis, mas houve uma redução significativa dos custos de ocupação, que a gente agradece ao bom senso e à parceria com os nossos locadores.

Então, eu diria que todas as partes de linhas de vendas que a gente pôde... de custo, desculpe, que a gente pôde trabalhar a gente trabalhou nesse período, e isso ajuda a mitigar um pouco dos impactos do fechamento dos restaurantes que continuaram agora nesse segundo trimestre.

E com relação à parte de vendas, o Clayton compartilhou a apresentação, mostra isso, uma evolução muito positiva das vendas dos canais digitais, principalmente do *delivery* e do *drive-thru*. Semana após semana, as vendas estão crescendo nesses canais e uma notícia positiva, por exemplo, é a surpresa de vendas do Popeyes. O Popeyes, mesmo com toda essa situação, já começa a mostrar *same-store-sales* positivo apesar de toda a situação que a gente está vivendo.



Então, apesar de ser um trimestre mais difícil do que o primeiro trimestre, o segundo trimestre eu acredito que as medidas que a companhia podia tomar e continua tomando para a mitigação desse impacto foram realizados.

Com relação à sua segunda pergunta, de como é que a gente vê a visão de reabertura de shoppings, se eu entendi bem o seu ponto, eu diria que a gente tem realidades diferentes. As medidas de suavização da reabertura realmente elas estão ocorrendo às vezes variando por município. Então, a gente está tendo um plano de reabertura, apesar de a gente operar 900 restaurantes e ter um plano que eu diria que tem pilares comuns a todas as reaberturas, por outro lado, a gente está tendo que ter uma flexibilidade muito grande em analisar cenário por cenário, shopping por shopping, cidade por cidade como é que está sendo o comportamento após as reaberturas.

Existem ainda, como, por exemplo, na cidade de São Paulo, que provavelmente na próxima semana vai ser detalhado quais vão ser as regras para a reabertura dos shoppings, isso é um impacto importante no nosso negócio, e aí a gente vai ter que ver qual é a restrição de horário, se as praças vão estar abertas, se as praças não vão estar abertas. Mas, de qualquer maneira, a gente está pronto para se adaptar a cada uma das realidades e procurar o quê que é o melhor para o nosso negócio.

Talvez existam shoppings que no momento zero de abertura, dadas as restrições, não faça sentido a gente abrir do ponto de vista financeiro. Existem outros shoppings que sim. A gente também, como tem uma rede bastante grande, consegue fazer concentração, por exemplo, de atendimento de *delivery* num determinado raio e, com isso, maximizar o resultado financeiro da cadeia.

Então, eu diria para você que vai ser uma situação de análise de *case by case*, cidade por cidade. Eu não sei se eu respondi essa sua segunda pergunta ou se você ficou com uma outra dúvida.

**Sr. Bob:** Não, ficou claro, Iuri. Muito obrigado. Existe uma maneira de obter mais produtividade das lojas dos shoppings? Muitos shoppings estão fazendo *drive-thrus* para muitas varejistas. Existe uma maneira de fazer o *drive-thru* continuar para suas operações em locais, em shopping centers ou por meio de um aplicativo, WhatsApp, ou que seja?

**Sr. Iuri:** É, eu acredito que sim. A produtividade dos shoppings ela pode ser maximizada, por exemplo, Bob, quando as lojas voltam a ser abertas, você tem a própria venda para os lojistas dos shoppings. Esse é um canal importante também que a gente tem uma venda interessante para eles. Então, é uma oferta segura, uma oferta saborosa e uma oferta competitiva. Então, aí você já tem também uma



venda adicional que você consegue diluir custo.

A outra coisa é o próprio crescimento, Bob, dos canais digitais. Então, a gente tem avançado bastante na questão de *totens* de pedidos, inclusive em alguns shoppings onde você por acaso não tiver espaço nas laterais, nas paredes laterais e você não tiver um salão próprio, o que ocorre em algumas lojas nossas, a gente inclusive está colocando alguns *totens* de balcão onde o próprio cliente, se preferir, pode ir lá e fazer o seu pedido. Isso nos ajuda também na questão de produtividade. E o próprio crescimento do *delivery*, né.

Uma outra característica, Bob, que pode crescer com o tempo é a questão do *takeaway*. Eu acredito que o COVID agora, com a pandemia que a gente está vivendo, ela acelerou, ela foi um catalisador de alguns efeitos e a questão de você comprar e levar para casa pode crescer e aí você tem, por exemplo, nosso aplicativo, que tem mais de 24 milhões de *downloads*, e todas as pessoas usando mais o aplicativo, fazendo toda a transação pelo aplicativo e simplesmente chegando em nossos restaurantes de um shopping para fazer o *pick-up* do produto e levar para comer no lugar que ele desejar.

Então, eu acredito que todos esses fatores de tecnologia e mudança de comportamento – alguns clientes vão querer menos contato, outros vão querer continuar indo no caixa –, você oferecer todas essas alternativas de comprar pode, sim, influenciar a produtividade, inclusive dos shoppings.

**Sr. Bob:** Muito obrigado, Iuri, e desejo tudo de bom para vocês e seus familiares.

**Sr. Iuri:** Muito obrigado, Bob.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem de Roberto Browne, Morgan Stanley.

**Sr. Roberto:** Oi, bom dia, Iuri e Clayton. Obrigado por responderem minha pergunta. Vocês explicaram bem aí as iniciativas para controlar a despesa nesse contexto de vendas menores. Aí eu queria saber se vocês podiam também falar um pouco sobre expectativa de margem bruta daqui para frente. Teve essa queda aí também que foi mencionada no primeiro tri, se vocês puderem quantificar o quanto disso estava relacionado à perda de estoque e quanto ao ambiente promocional, e até falar um pouco do que esperar daqui para frente em relação ao ambiente promocional e se vocês têm tido alguma pressão de custo aí que também pode afetar as margens no próximo trimestre.

Aí, até aproveitando um pouco o gancho, eu queria saber um pouco como vocês estão olhando para as margens no *delivery* considerando que tem os *take rates*, tem mais competição. Então, como que vocês estão fazendo aí as contas para as



operações nessa linha? Obrigado.

**Sr. Iuri:** Ok, obrigado, Roberto. Espero também que você e sua família estejam bem e o pessoal do Morgan, tá.

Questão de evolução de margem bruta, a gente talvez tenha que olhar por 2 ângulos: primeiro é que, nesse ambiente que nós estamos vivendo, fica um pouco mais difícil, nós estamos vivendo uma crise de saúde e seguida também para uma pressão econômica bastante grande. Isso vai tornar os clientes, os consumidores, mais sensíveis a preço, tá. Então, a gente acredita que a possibilidade de um repasse significativo de preço nesse momento é mais difícil. Mas isso pode vir, essa melhora de margem pode, sim, vir através de um ajuste de mix. Por exemplo, nesse momento agora de pandemia, a gente tem uma redução de venda de sobremesas e vendas de refrigerantes importante porque os canais de *delivery* e os canais de *drive-thru* eles têm uma menor incidência dessas 2 categorias, e são categorias que representam uma margem bruta extremamente alta. A gente acredita que com a volta e o equilíbrio, a reabertura dos restaurantes, essa situação de mix de produtos ela pode melhorar;

A gente também, com toda essa acelerada que deu de *delivery* e de *drive-thru*, a gente consegue também ter um conhecimento melhor da dinâmica do *delivery*. A gente introduziu 2 agregadores novos esse ano – o Rappi e o iFood, a gente só estava trabalhando antes com Uber – e logo nessa introdução a gente optou também por uma oferta até para divulgar que Burger King e Popeyes estavam presentes também nesses 2 canais importantes de *delivery*. Então, isso trouxe uma pressão de margem inicial que eu acredito que com o tempo e com o conhecimento e as pessoas já sabendo que vão encontrar *delivery* tanto no iFood ou no Rappi, isso possa ser também trabalhado.

Acredito também, na sua pergunta com relação à *delivery*, além da questão das ofertas de lançamento que a gente teve agora, que para mim isso suaviza ao longo do tempo, uma outra opção que a gente tem trabalhado também, que a gente já começou a fazer inclusive um piloto, é a opção de *delivery* próprio. A questão de *delivery* próprio requer uma estrutura de sistemas importante, que a gente veio construindo ao longo de todos esses anos, também adquirimos a experiência de como funciona esse negócio de *delivery*, nós não estamos dizendo que nós vamos deixar de ter os agregadores, eles fazem parte do negócio, são um canal de vendas importante, mas hoje lembrando que a gente já tem 24 milhões de usuários, que são usuários do Burger King na base de dados do Burger King e que a gente pode fazer o nosso próprio *delivery*, com isso também trazer vendas adicionais com uma margem interessante;

E o terceiro ponto de margem bruta que a gente vê, também um projeto que a



gente começou a cerca de um ano e meio, eu vinha comentando para vocês, a gente fez um piloto no interior de São Paulo no final do ano passado e agora a gente está, no segundo semestre agora, *rollautando*, que é a questão do *costumer relation manager* (o CRM) e, sim, vai se provar nesse momento de, eu diria, recursos econômicos, de renda mais escassa, uma ferramenta, no nosso ver, valiosa para você poder fazer a customização das ofertas e realmente entregar aonde você precisa entregar a oferta e customizar onde você não precisa. Esses são os pontos.

Com relação à pressão de preços, a gente tem um volume. Eu acho, eu acredito que o mercado todo vai passar por isso, tem uma certa preocupação com soja e com milho e isso pode trazer um impacto, por exemplo, para o frango em *commodity*, mas até o momento a gente não sentiu o impacto. E sempre, se você pensar no tamanho que nós temos, a escala que nós temos, esse momento a gente conseguiu ter, na verdade, uma compreensão bastante grande dos nossos fornecedores, inclusive os impactos que poderiam ser feitos agora por cláusulas contratuais, por reajustes de inflação, não foram, em alguns casos, realizados. Agradecemos a compreensão dos nossos parceiros comerciais nisso, inclusive em alguns casos tivemos dilatação de prazo de pagamento. Ou seja, é uma situação que realmente a cadeia inteira está se unindo e vendo o que a gente está vivendo.

Então, a gente continua tendo um poder de negociação bastante grande, uma rede importante, o maior operador de restaurantes próprios do Brasil e os nossos fornecedores têm entendido e têm correspondido a esse momento quando a gente fala de algum tipo de pressão de custos.

**Sr. Roberto:** Está claro. Obrigado pelas explicações. Espero que vocês fiquem bem aí.

**Sr. Iuri:** Obrigado.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem de Ian Luketic, JP Morgan.

**Sr. Ian:** Bom dia, Iuri e Clayton. Maior parte das perguntas já foram respondidas agora nas anteriores, mas, se me permitem, eu gostaria de entender qual foi o nível de *same-store-sales* no tri, no primeiro tri, incluindo as lojas fechadas. E, se possível, compartilhar com está a performance de *same-store-sales* nesses 2 primeiros meses do trimestre. Obrigado.

**Sr. Iuri:** Oi, Ian, a mesma coisa, espero também que você esteja bem, você e sua família e o pessoal do JP.

Ian, a gente reportou um nível de *same-store-sales* agora no primeiro trimestre,





menos 1,8. Eu sei que você pediu para a gente incluir as lojas fechadas, a maneira como a gente reporta *same-store-sales* é exatamente da mesma maneira que reporta o nosso franqueador, a Burger King, até por uma maneira de podermos comparar com outras operações da Burger King no mundo. Existem outros também que fazem a mesma metodologia que a gente faz.

A gente entende que com essa metodologia, Ian, a gente consegue não só medir a performance dos restaurantes que estão abertos como também quando você olha a receita total da companhia no trimestre você tem uma ideia de qual foi o movimento da receita total da companhia. Então, você consegue ver as 2 coisas: quanto foi que a receita variou versus o ano passado; e você consegue, com esse KPI, medir para os restaurantes que estavam operando qual foi a performance desses restaurantes.

Como eu mencionei, recentemente o Popeyes já apresenta um *same-store...* as lojas que estão operando Popeyes já apresentam um *same-store-sales* positivo e a evolução de vendas que vem tendo com *drive-thru* e *delivery* no Burger King até o momento que a gente tem nesse segundo trimestre ali mais próximo agora de maio é um número para os restaurantes Burger King com um *slightly negative* para Burger King.

**Sr. Ian:** Legal, obrigado. E se me permitem aqui fazer um *follow-up* aqui na pergunta sobre pressão de custo, você mencionou o preço de soja e de milho como potencial impacto no preço de frango, mas, assim, quando a gente olha o preço de *beef* no doméstico, aqui a gente está vendo preços crescendo 20-25% ano contra ano. Isso te preocupa, assim? Você mencionou, né, que dificilmente você conseguiria fazer um repasse de preço, a gente está vendo o aumento do desemprego, pessoas cortando salários. Enfim, então nesse contexto, te preocupa sendo que é a principal linha de custo dentre as proteínas?

**Sr. Iuri:** Ian, deixa eu ver, preocupação com pressão de custos a gente sempre tem. Dizer a você que a gente não teria... mas eu acho que tem um outro lado também de num cenário como esse, que é a própria redução de demanda que está ocorrendo no mercado como um todo, o que vai fazer também com que tenha uma pressão no sentido contrário. Esse é o primeiro ponto. O segundo ponto, com relação a *beef* especificamente, a gente fez um contrato – acredito que a gente comentou no último *call* de resultados –, fizemos um contrato com nosso fornecedor no final do ano passado, um contrato bastante interessante para a gente e que, até o momento, a gente realmente não sentiu nenhum efeito maior dessa pressão de preços.

Então, até o momento, a gente não sentiu essa pressão.



**Sr. Ian:** Obrigado, Iuri. Bom dia.

**Sr. Iuri:** De nada. Bom dia.

**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.

**Sr. Iuri:** Obrigado, operador. Bom, conforme vocês puderam ver no decorrer da nossa apresentação, nós tivemos um começo de ano animador em 2020 com a mudança relevante de tendência de vendas versus o final do quarto trimestre. Então, com a pandemia, nós fomos impactados em nossa operação. Se nós olharmos para frente, a gente deve ter um segundo trimestre ainda mais desafiador, como eu comentei, infelizmente, teremos impacto nos restaurantes fechados por pelo menos 60 dias. A diferença no segundo trimestre, e eu comentei quando eu respondi o Bob, é que conseguimos, de certa forma, fazer ajustes de custos que ajudarão a minimizar os impactos decorrentes do cenário atual de vendas.

Também mencionei que, na parte de receita, ainda que não haja uma compensação por restaurantes fechados, o crescimento de *delivery* e o do *drive-thru* tem sido contínuo.

Há surpresas positivas também, como o desempenho, eu mencionei, das vendas do Popeyes com *same-store* positivo nesse cenário, um efeito também de Popeyes que a gente tem visto em outros mercados, como o mercado americano. O mês de maio está significativamente melhor do que o mês de abril e esperamos que, com a suavização das medidas restritivas, principalmente nossos shoppings, possamos voltar a abrir os nossos restaurantes para servir todos os nossos clientes da melhor forma possível.

E, com tudo o que falamos e com as prioridades que comentamos no início da apresentação, nós acreditamos que um mercado fragmentado como o nosso no Brasil, a nossa companhia, através das suas reconhecidas marcas, da sua posição sólida financeira e da histórica disciplina em termos de execução e inovação, certamente nós vamos estar bem posicionados para sair dessa crise ainda mais forte do que nós entramos.

Essa pandemia pode ter agido, na nossa visão, como um catalisador de certas tendências de consumo e interação com o consumidor. Há tendências que estão se mostrando mais claras e que nós já vínhamos nos preparando tanto estratégica quanto estruturalmente. Eu me refiro, por exemplo, à multicanalidade, ao crescimento do *off premise* e da experiência digital. Nesse aspecto, sistemas



integrados, robustos e inteligentes farão toda a diferença, e é exatamente nesse sentido que a gente vem se preparando já há algum tempo.

Um outro tendência diz respeito à importância crescente que o consumidor busca na qualidade do que consome: dos ingredientes, da comida de verdade, da segurança da preparação do alimento e sempre, no nosso ramo, sempre o sabor do alimento. Sabemos que essa pandemia ela vai passar e nós continuaremos focados em oferecer uma experiência única de alimentação. Nós estaremos preparados para capturar as oportunidades que a transformação que estamos vivendo certamente vai trazer.

Eu agradeço a todos pela atenção e participação, que tenham todos um bom-dia e em segurança. Obrigado a todos.

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