



**Local Conference Call  
Burger King Brasil S/A  
Resultados do Terceiro trimestre de 2020  
6 de novembro de 2020**

**Operador:** Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do BK Brasil para discussão de resultados referentes ao terceiro 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](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, operadora. Bom dia a todos, espero que vocês e suas famílias estejam bem nesse momento que temos passado. Obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o terceiro trimestre de 2020.

Eu gostaria de começar nosso *call* de resultados pelo slide número dois da nossa apresentação. O terceiro trimestre de 2020 foi, sem dúvida, um marco importante na recuperação do crescimento do nosso negócio. Apesar de começarmos o terceiro trimestre com aproximadamente 40% dos nossos restaurantes fechados em julho, a tendência de recuperação, que já vínhamos acompanhando ao longo do segundo trimestre, foi se confirmando mês após mês, uma recuperação rápida e contínua à medida que as restrições operacionais eram suavizadas e a nossa operação ia retomando a normalidade.

Um exemplo de como a flexibilização da restrição operacional rapidamente reflete em vendas, foi a mudança, em julho, do regime que nos fazia operar 6 horas seguidas nos principais mercados. Isso mudou para um regime de dois turnos de 4 horas, o que possibilitou capturar os dois períodos de maior fluxo: o almoço e o jantar. A partir daí, ampliamos o número de restaurantes abertos e já no começo de agosto chegamos a 75% dos restaurantes abertos e uma receita próxima de 80% do período pré-Covid.

Seguindo a tendência de recuperação e conforme fato relevante que fizemos no início de setembro, nós voltamos abrir 100% dos nossos restaurantes e chegamos a aproximadamente 90% da nossa receita pré-Covid no final de setembro. Em nossa análise, esse ritmo de recuperação foi fruto de três pilares fundamentais: o primeiro foi o retorno da operação dos nossos restaurantes; o segundo foi a excelente performance dos nossos restaurantes no formato *free standing*. Ao longo dessa pandemia, comprovamos nossa visão da importância estratégica desse formato, que, desde junho, já atingia níveis positivos de *same store sales*. Sem dúvida, a gestão de canais, a experiência personalizada que oferecemos aos nossos clientes, a tecnologia e o crescimento de vendas via *drive thru* contribuem para o papel da *free standing*; o terceiro pilar se tornou ainda mais fundamental para o nosso negócio e ficou evidente com a pandemia. Eu me refiro ao crescimento dos canais digitais, principalmente ao *delivery*.



Digo crescimento porque, especificamente em *delivery*, pesquisas nos apontam que o *addressable market* desse canal praticamente dobrou desde o início da pandemia.

Há sempre uma pergunta do quanto desse volume de *delivery* era um simples *shift* rede canais e o que, de fato, seria uma venda residual à medida que o volume do consumo *on premise* retomava a padrões mais normalizados. O que vimos até o momento é que, mesmo com uma recuperação significativa do consumo em nossos restaurantes com mais horas operacionais, continuamos a crescer nesse canal.

Nosso consumo *on premise*, que representou cerca de 15% do nosso volume no segundo semestre, passou a representar cerca de 50% no terceiro semestre e, ainda, o crescimento de *delivery*, quando comparado ao segundo trimestre, foi de quase 16%. Além do *delivery*, observamos crescimentos expressivos nas vendas através do totem de autoatendimento e pela funcionalidade BK Express.

Esperamos que esses canais sigam com crescimentos relevantes no quarto trimestre, pois estão diretamente relacionados ao consumo em nossos restaurantes.

Nossos esforços na frente de transformação digital, que terá papel preponderante no varejo ao conectar o físico e o digital, também foram intensos. Conforme já anunciamos, além do lançamento da primeira cozinha *ghost kitchen* de Burger King e Popeyes no mundo, durante o terceiro trimestre aumentamos nossa cobertura de *delivery white label* para mais de 100 restaurantes e adicionamos ao sistema mais dois agregadores, que começam a ganhar tração.

O nosso programa de CRM, que viemos trabalhando ao longo dos últimos 24 meses, está finalmente em fase de *rollout* e temos grandes expectativas em relação a essa iniciativa, que possibilitará uma interação individual e personalizada com os nossos clientes. Hoje, já contamos com mais de 7 milhões de cadastros completos em nossa base.

Para dinamizar nosso atendimento e a experiência dos nossos consumidores, contamos hoje com mais de 250 restaurantes com totens de autoatendimento e 100% da nossa cadeia de restaurantes próprios oferecem a funcionalidade do BK Express. Também continuamos a aumentar o nível de engajamento com as nossas marcas através do nosso aplicativo, que já conta com mais de 25 milhões de *downloads* e em breve terá ainda mais funcionalidades para reforçar o conceito de omnicanalidade.

Em Popeyes, alinhados com o *momentum* global da marca, conseguimos



resultados expressivos ao longo desse trimestre tanto em vendas quanto em marca.

Em vendas, mesmo com a nossa exposição 100% a shoppings, fechamos o mês de setembro com *same store sales* positivo de 4%. Esse crescimento foi fruto de uma evolução de mais de 900% em *delivery* versus 2019, e que, junto com o lançamento do The Sandwich, o produto icônico que viralizou na internet nos Estados Unidos, nos ajudou a catalisar o *trial* da nossa marca. Popeyes chegou a níveis muito expressivos de *awareness* e de preferência em São Paulo e nós estamos prontos para avançar a novos mercados.

E fomos além. Conectados com o nosso propósito de entregar a melhor experiência para os nossos clientes e sintonizados com tendência de consumo, nós lançamos um produto que acreditamos ser uma inovação das mais importantes da indústria de *food service* no Brasil, o Whopper Clean; sem conservantes e ingredientes artificiais. Ele passou a fazer parte do nosso cardápio e irá para todo o território nacional em 2021.

Essa é mais uma inovação disruptiva que trazemos ao mercado, mostrando a velocidade de ação da nossa empresa para capturar tendências, mesmo no meio de uma pandemia.

Depois de um segundo trimestre desafiador em vendas e naturalmente em margem bruta, no terceiro trimestre pudemos reequilibrar nossa rentabilidade à medida que a venda consistentemente cresceu. Nós fomos vocais em nossa última divulgação de resultados ao dizer que a nossa estratégia de *revenue management* estava bem fundamentada e que, à medida que fossemos recuperando nossas operações, essa voltaria a patamares mais normalizados.

Foi esse movimento que, de fato, aconteceu. Reequilibramos nossas ofertas nos principais parceiros de *delivery*, reavaliamos elasticidade das ofertas focadas em *drive thru* e *setamos* um novo preço na plataforma King em Dobro.

Como um melhor equilíbrio das linhas de venda em margem bruta, mantivemos nossa disciplina e controle nas despesas com restaurantes e no *headquarter*. Em nossos restaurantes, mesmo com 65% das operações fechadas no começo da pandemia, decidimos proteger nossos colaboradores e manter os empregos. Com o fim da MP 936 ao longo do trimestre, o impacto do benefício acabou sendo significativamente menor, mas temos convicção que essa decisão nos ajudará a garantir a melhor experiência aos nossos os consumidores e uma recuperação forte de vendas.

Nossos custos de ocupação continuaram a ser negociados caso a caso para que



podéssemos ter uma equalização mais adequada ao nível de venda.

Agora, eu gostaria de comentar nossos resultados do terceiro trimestre de 2020, por favor, sigam para o slide três.

Nossa receita operacional líquida atingiu 522 milhões, uma redução de 27% quando comparado ao mesmo período do ano anterior e um crescimento de 78% quando comparado ao segundo trimestre de 2020.

No início do trimestre, cerca de 40% das nossas operações ainda se encontravam fechadas em razão do Covid. Porém, com a flexibilização das medidas restritivas, passamos a ver uma recuperação ascendente das vendas e, em setembro, chegamos a 85% do nível de vendas versus o ano anterior, e, em outubro, encerramos o mês no mesmo patamar do ano anterior.

Já as vendas no critério de *same store sales* atingiram -27% do trimestre influenciada pelo fechamento das lojas, principalmente no início do período. Faço novamente o destaque para o Popeyes, que apresentou crescimento de 4% de *same store sales* em setembro mesmo com as restrições de tráfegos em shopping em São Paulo.

As vendas digitais representadas pelo *delivery*, totem e BK Express, atingiram 23% da receita da companhia versus 5% no ano anterior, isso representa um crescimento de 217% com a receita passando de 43 milhões para R\$136 milhões. E mesmo na comparação com as vendas do segundo trimestre de 2020, o crescimento foi de 27%, ainda que tenha ocorrido a retomada significativa do consumo de balcão.

Em relação aos resultados financeiros, o EBITDA ajustado ativo em 11,4 milhões, um avanço significativo de aproximadamente R\$80 milhões versus o trimestre anterior próximo ao nível de *breakeven*.

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

**Clayton Malheiros:** Muito obrigado, luri, bom dia a todos.

Passando para um slide quatro, vemos que, durante o terceiro trimestre de 2020, retomamos nosso ritmo de expansão com a abertura de 11 restaurantes, sendo nove Burger King e 2 Popeyes. Também realizamos o fechamento de 20 restaurantes, sendo 19 da BK Brasil e um franqueado, em linha com a nossa estratégia de otimizar a rentabilidade do nosso portfólio. Além disso, houve a aquisição de uma loja Burger King no modelo *in line* em Santa Catarina.



Com isso, encerramos o período com um total de 900 restaurantes em operação no país sob as marcas Burger King e Popeyes, dos quais 702 operados pelo BK Brasil, nos mantendo como o maior operador de restaurantes de *fast food* do Brasil.

Ainda no mesmo em slide, em relação à evolução das aberturas de *dessert centers*, finalizamos no trimestre com 444 unidades, o que representou uma abertura líquida de 52 unidades nos últimos 12 meses.

Seguindo para o slide cinco, a receita operacional líquida atingiu R\$522 milhões representando uma queda de 27,8% quando comparado ao mesmo período do ano anterior em função de parte dos restaurantes ainda fechados nos primeiros dois meses do trimestre, mas com forte crescimento de 78,4% quando comparado ao pior período da pandemia ao longo do segundo trimestre de 2020.

Acompanhamos, no trimestre, uma trajetória consistente e ascendente de vendas em continuidade à retomada iniciada no final do segundo trimestre. No mês de julho, aproximadamente 40% das nossas operações ainda encontravam-se fechadas, levando a uma queda de vendas de cerca de 45% versus o ano anterior. Porém, com a flexibilização de medidas restritivas, passamos a ver uma rápida recuperação no tráfego dos shoppings, onde concentramos mais de 60% das nossas operações.

É importante lembrar que no início do trimestre estávamos limitados a apenas um momento de consumo em jornada de 6 horas consecutivas e, a partir do final de julho, passamos a capturar as ocasiões de almoço e jantar. Com isso, percebemos uma melhora consistente nas vendas, passando de cerca de -45% em julho para -25% em agosto e aproximadamente -15% em setembro versus o ano anterior, mês em que contamos com a abertura de 100% de nossas operações.

Quando olhamos a nossa performance de outubro, mantivemos essa tendência ascendente e encerramos o mês de outubro praticamente no mesmo patamar de vendas do ano anterior, mesmo com os cinemas de teatros (importante geradores de tráfego) fechados ou com muitas restrições dentro dos shoppings.

Já as vendas no critério *same store sales* atingiram -27,3% no terceiro trimestre de 2020, ainda influenciadas pelo fechamento de loja no início do período. Porém, destacamos o indicador de *same store sales* da marca Popeyes, que encerrou o trimestre com -7% mesmo com as restrições de tráfego nos shoppings do estado de São Paulo.

A marca recentemente completou dois anos desde a abertura de sua primeira loja



no Brasil e vem alcançando níveis de conhecimento e preferência relevantes tendo em vista seu curto tempo de operação no país. Seus indicadores de *brand*, considerando a cidade de São Paulo, apresentaram um crescimento de 18 pontos percentuais em *awareness* e de 14 pontos percentuais em *trial* versus o mesmo período do ano anterior.

Ainda no início de setembro, lançamos o The Sandwich, clássico sanduíche de frango que se esgotou em três semanas no lançamento nos Estados Unidos e formou filas de espera de centenas de pessoas no mesmo país. Da mesma forma, após o lançamento no Brasil, quase 32 mil unidades foram vendidas em apenas três semanas, levando ao maior volume de vendas da marca em sua recente história.

Do lado direito do gráfico, podemos acompanhar a evolução das vendas dos nossos restaurantes versus o período pré-pandemia. A combinação da retomada de tráfego nos shoppings com a excelente performance das *free standings* e o crescimento das vendas digitais, que mesmo com a recuperação do volume *on premise* têm mantido tendência similar de crescimento, nos ajudou a sair de uma venda de aproximadamente 30% em relação ao período pré-pandemia para próximo de 100% em outubro.

Adicionalmente, as lojas *free standing* mostraram a resiliência de seu modelo, atingindo um crescimento de *same store sales* significativo ao final do trimestre.

Ainda, ao longo dos últimos anos temos feito mudanças significativas em nosso cardápio para atender à transformação dos hábitos de consumo e oferecer alimentos cada vez mais naturais. Entre as iniciativas endereçadas está o lançamento, em setembro, do Whopper 100, que não terá qualquer conservantes, corantes ou aromatizante de origem artificial.

Orientada por uma visão estratégica e pioneira, a adequação do sanduíche teve mais de dois anos de intensas pesquisas e a novidade tem potencial de mudar para sempre o mercado de *fast food* no Brasil. Esta iniciativa de trazer um produto livre de ingredientes de origem artificial mostra o nosso pioneirismo e preocupação em promover uma transformação relevante para toda a sociedade através dos nossos icônicos produtos.

Avançando para o slide seis, podemos ver o forte crescimento das vendas nos canais digitais durante o terceiro trimestre desse ano em continuidade ao bom desempenho do trimestre anterior.

As vendas digitais representadas pelo *delivery*, totem e BK Express atingiram 22,7% da receita da companhia contra 5,2% se comparado ao mesmo período do



ano anterior, atingindo um crescimento de 217% com uma receita que passou de 43 milhões para R\$137 milhões.

Quando comparado às vendas do segundo trimestre de 2020, o crescimento foi de 27,3% mesmo com uma retomada significativa do consumo de balcão, mostrando forte resiliência desse canal de vendas.

Do lado direito do slide, podemos ver com mais detalhes o crescimento dos canais, sendo o *delivery* a maior participação nas vendas, seguido por totem e BK Express.

Indo para o próximo slide, temos mais detalhes das vendas do canal de *delivery*, que atingiu recorde histórico de vendas no terceiro trimestre. Mesmo com a abertura dos shoppings, o canal atingiu R\$120,1 milhões, representando um crescimento de 210,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esse resultado foi também decorrente da ampliação da cobertura de lojas em mais de 100%, indo de 254 no terceiro trimestre de 2019 para 512 lojas no terceiro trimestre de 2020 por meio dos principais agregadores: iFood, Rappi e Uber Eats.

Além disso, também tivemos a entrada de dois novos agregadores no período: a 99 Food e James Delivery, alinhado ao nosso propósito de estar presente em todo o país e poder servir de forma rápida todos os nossos consumidores.

Ainda no canal *delivery*, neste trimestre tivemos o lançamento do The Sandwich, da marca Popeyes, conforme citei anteriormente, que superou todas as expectativas de vendas e ajudou a crescer as vendas da marca no *delivery* em mais de 900% versus o terceiro trimestre de 2019, passando de R\$1,1 milhão para R\$11 milhões no terceiro trimestre de 2020.

O resultado desses esforços se vê no crescimento de venda média de Popeyes nos aplicativos de *delivery*, que cresceu 268% no início da quarentena até setembro de 2020.

Adicional ao crescimento nos agregadores, mantivemos nossa estratégia de avançar com o nosso *delivery* próprio, que segue em fase de expansão e de melhorias contínuas após o lançamento do seu piloto no segundo trimestre. Nossa plataforma cobre atualmente 100 lojas, distribuídas em 25 municípios do país, com uma expectativa de aumento de cobertura nos próximos meses.

Para isso, nosso aplicativo, que já tem mais de 25 milhões de *downloads* e que nos trouxe mais de 7 milhões de cadastros completos na nossa base de clientes, terá papel fundamental para aperfeiçoarmos nossa plataforma próprio.



Nosso aplicativo também conta com a funcionalidade do BK Express, cupons promocionais e outras funcionalidades que permitem cada vez mais nos aproximarmos de nossos clientes e segmentarmos nossas campanhas de acordo com o perfil e diferentes hábitos de consumo. Entendemos que essa união do físico com o online será fundamental para conseguirmos entregar consistentemente a melhor experiência dos nossos clientes.

Além disso, inauguramos também a primeira *ghost kitchen* das redes Burger King e Popeyes no mundo, sendo 100% dedicado ao serviço de *delivery*. O modelo *ghost kitchen* fará a operação tanto de Burger King quanto de Popeyes e o seu processo de expansão para outras localidades do Brasil irá depender dos resultados da operação piloto.

A decisão de dar início a este conceito se deu por questões estratégicas. Com o crescimento das vendas de *delivery*, queremos otimizar o atendimento das nossas lojas físicas nos horários de pico, oferecendo uma experiência de excelência aos nossos consumidores, além de capturar a demanda máxima de vendas *off premise*.

Da concepção do projeto até a sua implementação, foram apenas três meses de projeto e o objetivo é de que, com a maturação da operação, essa unidade passe a atender mais de 20 mil pedidos por mês das nossas marcas.

Já os totens de autoatendimento também têm sido uma importante ferramenta para dinamizar as interações com nossos clientes e já representam 12,9% das nossas vendas de balcão. Seguimos, com isso, convictos de que esse canal será importantíssimo para a digitalização e eficiência da experiência pós-Covid.

Seguindo para o slide oito, apresentamos a evolução dos nossos custos e despesas com vendas dos restaurantes e despesas corporativas. O custo da mercadoria vendida atingiu 38,8% da receita, um aumento de 60 *basis points* versus o seu terceiro trimestre de 2019 e uma redução de 670 *basis points* quando comparado ao segundo trimestre de 2020.

A recuperação gradual das vendas, suportada pela abertura das lojas e retomada dos shoppings, contribuiu para que equilibrássemos melhor nossa estratégia de precificação com volume. Das iniciativas no trimestre, destacam-se os ajustes realizados em nossa plataforma de *mix & match*, na qual teremos o preço para R\$16,90, repasses de preços feitos em oferta de cuponagem e melhor balanço de *revenue management* no *delivery*.

Desta forma, a recuperação das vendas acompanhou também uma melhora de margem, mesmo em um ambiente econômico mais desafiador. Adicionalmente, à



medida que os canais começam a voltar à normalidade, vemos um maior equilíbrio em nosso portfólio, com maior incidência de bebidas e sobremesa nas vendas.

Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, totalizaram R\$304 milhões no terceiro trimestre, uma queda de 2,5% em relação ao terceiro trimestre de 2019 mesmo com cerca de 30 restaurantes a mais, forte crescimento nas vendas de *delivery*, que trazem um componente de custos com o *take rate* dos agregadores, e maiores despesas de marketing.

No slide nove, o EBITDA ajustado atingiu -11,4 milhões, uma queda de 109% em relação ao mesmo período de 2019 explicada pelo impacto na receita decorrente dos fechamentos das lojas no início do trimestre gerando desvantagem operacional em virtude da não diluição dos custos fixos existentes dos restaurantes fechados ou recém abertos. Ainda assim, no terceiro trimestre tivemos um avanço significativo em nosso resultado operacional, melhorando substancialmente versus o trimestre anterior.

Na parte central do slide, vemos que o prejuízo líquido atingiu R\$105 milhões no terceiro trimestre de 2020 versus um lucro líquido de R\$5,4 milhões no terceiro trimestre de 2019, resultado ainda impactado pela atividade operacional no decorrer do trimestre.

Do lado direito, vemos que o endividamento bruto atingiu R\$938 milhões e o caixa total disponível era de R\$471 milhões no final do terceiro trimestre de 2020. Conseqüentemente, fechamos o trimestre com uma dívida líquida de R\$467 milhões comparado a um caixa líquido de R\$48 milhões no mesmo período de 2019.

Mesmo em um cenário desafiador em termos de resultado operacional, tivemos nossa classificação de risco Duplo A mantido pela Fitch Ratings, o que reforça o forte trabalho da companhia em manter o negócio em níveis adequados de risco.

Seguindo para o slide dez, podemos ver do CAPEX e o fluxo de caixa operacional. Os investimentos atingiram R\$66 milhões no terceiro trimestre de 2020, uma queda de 47,4% quando comparado ao terceiro trimestre de 2019. Essa redução está atrelada à suspensão temporária do plano de expansão previsto para 2020 em virtude das medidas de proteção de liquidez implementadas para proteger o negócio das incertezas causadas pela pandemia.

Apesar da redução dos investimentos ano contra ano, já retomamos as atividades de expansão no terceiro trimestre de 2020 com a inauguração de 11 restaurantes. Do lado direito do slide, no terceiro trimestre deste ano vemos que o consumo de caixa operacional foi de R\$18,3 milhões neste trimestre, R\$127 milhões acima do



mesmo período do ano anterior, notadamente em razão do declínio do resultado operacional, impactado pela retração das vendas em decorrência do fechamento das lojas pela pandemia.

Seguindo para o slide 11, com a evolução da transformação digital no varejo, certamente acelerada pelo efeito do Covid-19, muitas coisas têm mudado em nosso negócio. Temos adaptado constantemente a maneira como nos relacionamos com nossos clientes, no consumo de nossos produtos e serviços. O foco no consumidor continuará sendo nosso maior objetivo e, para isso, estamos construindo um ecossistema que possa ser capaz de conectar on e offline.

Esse ecossistema é sustentado por uma cultura digital, novas formas de trabalhar e uma tecnologia robusta e flexível, um ecossistema capaz de estar onde quer que o cliente esteja e como prefira se relacionar conosco e, ao mesmo tempo, alavancar nosso relacionamento direto com o consumidor, especialmente os mais frequentes em nossos restaurantes.

Nesse trimestre, conforme citado anteriormente, inauguramos nossa primeira *ghost kitchen*, que melhorará a qualidade do nosso sistema de *delivery*, expandiremos a cobertura dos agregadores com a entrada do 99 Food e James Delivery, implementamos melhorias em nosso *delivery* próprio, que atualmente cobre 100 lojas distribuídas em 25 municípios no país, tivemos avanços no nosso CRM e no programa de *loyalty*, com uma comunicação customizada, promoções e precificações diferenciadas, que garantirão uma experiência única aos nossos clientes, dentre outras iniciativas realizadas no trimestre, como a implementação de novos canais de atendimento ao cliente através de WhatsApp e inclusão de métodos de pagamento através de uma parceria com a Conectcar.

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 \*1. Para retirar a pergunta da lista, digitem \*2.

Nossa primeira pergunta vem de Marcella Recchia, do Credit Suisse.



Senhora Marcela, seu áudio já está aberto.

**Marcella Recchia:** Oi, Iuri, Clayton, Gabriel, bom dia. Obrigada por pegarem minha pergunta.

Minha primeira pergunta é sobre margem bruta. A gente viu uma série de iniciativas que levaram à recomposição da sua margem bruta nesse trimestre, e eu queria perguntar como é que vocês estão vendo a sustentabilidade disso no quarto tri, e, já fazendo um gancho para 2021, diante da alta dos preços de proteína este ano, como é que estão sendo as conversas com seus fornecedores em relação aos ajustes de preço?

E aí eu paro e faço uma segunda pergunta em sequência.

**Iuri Miranda:** Ok, obrigado, Marcella. Espero que você esteja bem aí com a sua família. Como você colocou, a gente volta a margem bruta a níveis próximos de 2019 com uma melhora significativa em relação tanto ao primeiro trimestre quanto o segundo trimestre.

E, para responder a sua pergunta para frente, é interessante a gente entender como nós chegamos nisso, né. Então, houve uma questão de um bom *revenue management*, também a gente administrou ofertas bem, com o *drive thru*, como o ocupam, como o *delivery*. O *delivery*, inicialmente, tinha novos agregadores que a gente precisava ficar conhecido nos clientes que nós estávamos disponíveis com a oferta ali e depois disso a gente consegue fazer uma administração de *revenue management* melhor.

Fizemos também uma segmentação e regionalização através de tecnologia dos *drops* que fazemos e das ofertas que fazemos de cupom, tecnologia bastante importante para a gente começar a capturar mais margem. Com a volta também das vendas *on premise* nos restaurantes, a gente vê um crescimento de acompanhamentos, principalmente batata e refrigerante, e também fizemos ajustes de preços importantes, como, por exemplo, o segundo ajuste que a gente faz nesse ano na plataforma King em Dobro.

Então, quando a gente olha todas essas iniciativas, a gente vê que elas são, sim, sustentáveis, você não pode parar só nelas, então elas continuam, eu acho que a gente faz uma grande evolução. Mas, por outro lado, você realmente comentou coisas que nos preocupam, como, por exemplo, o aumento de preço de *commodity* de carne. Essa é uma realidade.

A gente acredita que isso vai impactar todo o mercado, não só a gente, e quando eu falo todo o mercado eu estou incluindo também o mercado de alimentação,



como supermercado, e a gente não vê como isso pode ser absorvido pelo mercado. Deverá haver uma transferência aos preços de vendas.

**Marcella Recchia:** Perfeitos, super claro, pessoal. E, por fim, sobre vendas de *delivery*, se eu me recordo corretamente, no último *call* de resultados você já estavam vendo ganhos de margem com *delivery* no final do segundo trimestre. Essa tendência continuou ao longo do terceiro tri?

**Iuri Miranda:** Sim, ela continuou pelo motivo que eu comentei com você na resposta anterior, Marcella. A partir do momento que você se torna mais conhecido na plataforma pelos seus clientes, nós diminuimos o nível e a intensidade de promoções que a gente fez logo no começo para dizer que a gente estava presente, e isso veio ajudando no ganho de margem nessa plataforma.

Além disso, a gente também colocou dois novos agregadores, estamos com o James Delivery e o 99 Food, além dos outros três que a gente já tinha, e uma terceira coisa foi também o crescimento do número de restaurantes que já estão oferecendo a nossa plataforma, o nosso *white label*.

Então, quando você junta essas três ferramentas e mais uma quarta que é interessante: o crescimento das vendas em *delivery* continuaram em valor absoluto em relação ao segundo trimestre mesmo com o retorno significativa das vendas nos restaurantes, nas vendas de balcão.

O que quer dizer isso? Que o mercado realmente é um mercado grande e que está vindo uma venda incremental. Então, a partir dessa venda é incremental, também gera mais *growth margin*.

**Marcella Recchia:** Perfeito, pessoal. Muito obrigada.

**Iuri Miranda:** Obrigada você pelas perguntas.

**Operadora:** A próxima pergunta é de Robert Ford, do Bank of America.

**Robert Ford:** Muito obrigado. Bom dia a todos e obrigado por pegar minha pergunta. Iuri, o ambiente operacional tem sido incrivelmente desafiador. Você pode falar um pouco sobre a saúde da rede das franquias e o que o sistema está fazendo para aliviar essas pressões, por favor?

**Iuri Miranda:** Oi, Bob. Espero também que você e sua família estejam bem. Excelente pergunta, principalmente pela preocupação com a rede como um todo, que foi uma das preocupações. Na verdade, nós colocamos isso, Bob, como risco quando tudo isso começou porque nós sabemos que nós, como master



franqueados, temos uma capacidade financeira e foi um dos riscos que a gente identificou no começo da pandemia era como a gente poderia suportar os nossos franqueados, que às vezes podem não ter a mesma capacidade financeira de uma empresa do tamanho da nossa. Então, excelente pergunta.

E, faz pouco tempo, eu estava fazendo uma revisão dos resultados deles e a boa notícia é que eles conseguiram passar, sim, por essa situação. Os reflexos de vendas que nós vimos ele se espalha por toda a cadeia, não são só das operações próprias, número um; segundo, as negociações – e eu agradeço bastante aos nossos fornecedores, a parte logística, os fornecedores de produtos –, a compreensão que eles tiveram, principalmente em ajuda aos nossos franqueados dilatando um *float* positivo aí entre prazo de pagamento e prazo de recebimento dos nossos franqueados. Sem dúvida alguma isso ajudou bastante.

E todas essas iniciativas que nós estamos implementando para gerar mais venda e recuperação de margem ajudam também aos franqueados. Então, toda a parte de *revenue management*, todo o sistema que a gente aprende nós passamos para eles também, como eu disse, a negociação com fornecedores, que nos ajudaram bastante, passamos para eles também, nosso time de *real estate* fez um trabalho excelente, eu agradeço aos parceiros comerciais, aos shoppings, aos locadores por terem entendido a situação, e tudo o que a gente conseguiu negociar em termos de aluguel, de condomínio, puxando o máximo possível, tirando de aluguel fixo e colocando para aluguel variável, nós repassamos isso também aos nossos franqueados.

Então, contente em ver que eles estão saindo bem dessa situação.

**Robert: Ford** Bom ouvir, Iuri, muito obrigado.

**Iuri Miranda:** Obrigado pela sua pergunta, Bob.

Bom, temos mais alguma pergunta?

Ok, acredito que a gente tenha mais uma pergunta, estou vendo aqui uma...

Muito bem, a gente tem uma pergunta aqui, estamos com uma dificuldade de áudio de um dos participantes e me pediram aqui para repetir a pergunta dele, então eu vou fazer aqui em referência a pergunta que ele fez pela [incompreensível], é o Ian, da JP Morgan, eu vou ler, isso aqui é o que ele está perguntando:

“Aqui do contexto da oferta potencial anunciada hoje, qual o plano de expansão para o ano que vem? Continua o plano de abrir mais ou menos 100 lojas BK por



ano? O *breakdown* entre loja própria e franqueados 70-30% se mantém ou deve ser mais inclinado para as lojas próprias?”.

Ian, obrigado pela pergunta. Lamento aí o problema de comunicação que você está tendo. Bom, de acordo, Ian, com o fato relevante que a gente emitiu e também alinhado com a aprovação da maioria absoluta dos nossos acionistas sobre o aumento de capital que a gente fez algumas semanas atrás, que também foi comunicado em fato relevante, realmente a gente está avaliando a realização de uma captação de recursos através de uma oferta pública primária, e isso vem como uma alternativa de recurso para acelerar algumas coisas: primeiro, tudo o que a gente está vendo de transformação digital e de omnicanalidade, e eu acredito que esse é um diferencial grande que a gente viu nos resultados aqui do trimestre tudo o que a gente tem feito para frente; e retomar ao nosso plano de crescimento de restaurantes Burger King e Popeyes; e também endereçar uma parte de *remodeling* de restaurantes existentes. Então, essa é a nossa ideia.

E é importante, Ian, ressaltar que a realização dessa oferta ela está sujeita à obtenção das aprovações societárias e, logicamente, a condições favoráveis do mercado.

Com relação a você perguntou de mudança de estratégia entre 70% próprio, 30% franqueadas, o que eu posso dizer é que a gente não vê mudança de estratégia ao que a gente já vinha fazendo antes dessa situação que a gente viveu do Covid. Devemos manter a mesma estratégia que a gente tem tido nos últimos anos para frente.

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

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

**Iuri Miranda:** Obrigado, operadora. Eu gostaria de finalizar essa nossa apresentação de hoje reforçando os nossos próximos compromissos.

Eu diria que hoje, depois de quase oito meses de pandemia, nós acreditamos que o pior tenha passado e, mais do que isso, que nós saímos dessa crise mais fortes do que nós entramos.

Desde o início de março, nós assumimos publicamente um compromisso de focar na proteção dos nossos colaboradores, dos nossos clientes e do nosso negócio. Foi exatamente isso que nós temos feito todos os dias. Eu gostaria de agradecer a cada um dos nossos colaboradores, aos nossos clientes, aos nossos acionistas e



aos nossos parceiros comerciais pela confiança que eles têm no nosso negócio.

Nesse período, a gente conseguiu se adaptar rápido e, como parte da nossa cultura ágil e focada em resultados, nós acreditamos que nós nos preparamos muito bem para capturar as oportunidades que momentos como esse, difíceis, trazem.

Nós vamos manter nosso compromisso na proteção dos clientes, dos colaboradores e do nosso negócio. Isso nós que não vamos mudar. Estamos vendo uma retomada consistente e progressiva e com ela também seguiremos focando nossos esforços nas iniciativas digitais, isso porque a gente sabe que elas farão toda a diferença nesse novo contexto de consumo.

E, depois de alguns meses de proteção de liquidez da nossa companhia, dada a situação que nós vivemos com o Covid, nós queremos voltar a expandir nossos restaurantes da marca Burger King e Popeyes capturando um potencial de alimentação que nós acreditamos que continua significativo. Isso num mercado onde escala, eficiência, gente talentosa e gestão fizeram, fazem e continuarão fazendo toda a diferença.

Obrigada mais uma vez pela atenção e interesse de vocês, um bom-dia a todos e que fiquem com saúde.

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

