



**Local Conference Call  
Burger King Brasil S/A (BKBR3)  
Resultados do 2T22  
12 de Agosto de 2022**

**Operador:** Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do **Zamp** para a discussão de resultados referentes ao **2º trimestre de 2022**. Estão presentes hoje conosco os senhores **Iuri Miranda, Gabriel Guimarães, Ariel Grunkaut e o time de Relações com Investidores**.

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

Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela internet, via webcast, podendo ser acessado no endereço [www.burgerking.com.br/ri](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 ao Sr. **Iuri Miranda**, que iniciará à apresentação. Por favor, **Iuri**, pode prosseguir.

**Iuri Miranda:** Muito obrigado pela introdução, operador. Um bom-dia a todos, eu espero que vocês e seus familiares estejam todos bem. Obrigado também pelo interesse em nossa companhia e pela sua participação nessa teleconferência de resultados do segundo trimestre de 2022 da Zamp.

Hoje comigo nessa apresentação vão estar os meus sócios Gabriel Guimarães, CFO, e o Ariel Grunkaut, atual vice-presidente de market, vendas e tecnologia, e que irá me suceder a partir de 2023.

É com uma grande alegria e bastante entusiasmo que eu gostaria de compartilhar com vocês mais um forte resultado trimestral, um panorama do nosso negócio e também comentar sobre os últimos acontecimentos na nossa empresa.

Após um longo período com a pandemia, esse foi o primeiro trimestre que nós tivemos um ambiente mais próximo à normalidade pré-pandemia, eu me refiro a não termos mais restrições de horário operacional e, com isto, nós vemos um retorno gradual de tráfego. Esse cenário ele é mais próximo da normalidade e aliado a evoluções importantes que fizemos ao longo de todo esse período nos ajudou a impulsionar nossas vendas de forma importante, principalmente nos finais de semana, levando a companhia a um crescimento em vendas e também rentabilidade acima dos níveis pré-pandemia.

Nos últimos 2 anos nós mencionamos algumas vezes quem enxergávamos uma consolidação no segmento de *fast food* no mercado brasileiro. Dados de mercado nesse trimestre mostram que a nossa visão parece estar correta. Com o cenário macro ainda adverso, as redes de *fast food* estruturadas, com escala, com uma sólida posição financeira, operando marcas fortes e uma boa proposta de valor aos clientes têm ganhado *market share*, como podemos ver mais à frente em nossa apresentação.

A volta ao ambiente mais normalizado, com maior tráfego disponível nos permitiu retornar o lançamento de novas campanhas e de novos produtos, o que são 2 de nossos grandes diferenciais. A campanha do Stranger Things, o lançamento do sanduíche BK milanese e do CBF (cebola, bacon e frango) na marca Popeyes alguns bons exemplos neste trimestre. E falando em campanhas e diferenciais, na marca Burger King recebemos pela terceira vez consecutiva o prêmio de marca mais criativa no Cannes Lions, o festival de publicidade mais importante do mundo, e tendo o Burger King Brasil sendo premiado 8 vezes. Fatos como esse mostram a força e a criatividade da nossa marca e do nosso time e que nós estamos no caminho certo para ter uma das marcas favoritas dentro de nossos



segmentos.

Falando agora de Popeyes, a marca segue em franco desenvolvimento e já alcançou nesse trimestre um tráfego significativamente superior ao de 2019 nas mesmas lojas. Acreditamos muito no potencial do mercado de QSR de frango e estamos bem-posicionados para acelerar a escalabilidade dessa marca. Ainda este ano estaremos entrando em novos mercados da federação, além do que já operamos hoje em São Paulo e Rio de Janeiro.

Conforme vimos em nossos resultados anteriores e este agora do segundo trimestre não foi diferente, temos conseguido manter um excelente equilíbrio entre a recuperação de vendas com um crescimento de *same store sales* de 33% para Burger King e 58% para PLK e ganhos de margem bruta, onde nesse trimestre passamos de 63%. Nosso intenso trabalho em *sourcing*, *revenue management* e uso de dados tem de forma consistente mostrado sua relevância em nosso negócio no decorrer dos últimos 12 meses.

O resultado deste trimestre mostra a resiliência, a consistência e a evolução da nossa operação, que já soma 4 trimestres consecutivos de franca recuperação. Atingimos um EBITDA ajustado de R\$127 milhões, um aumento de R\$116 milhões versus o segundo trimestre de 2021 e uma margem EBITDA ajustada de 14,3% versus uma margem de 1,9% no segundo trimestre de 2021. A margem do segundo trimestre de 2022 é a maior da nossa série histórica para segundos trimestres.

Na sequência, o Ariel vai nos dar um pouco mais de cor sobre a transformação digital e como ela tem nos ajudado em nossa receita, mas, como um resumo, a transformação digital segue em forte ritmo de implantação e os canais digitais estão cada vez mais mostrando incrementalidade e ajudando na eficiência operacional. Nossas vendas digitais a ultrapassaram 32% das vendas totais da empresa, um crescimento de mais de 50% versus o segundo trimestre de 2020.

Ainda nesse trimestre de 2022, aprovamos em assembleia a mudança de razão social da companhia para Zamp. Essa foi uma decisão que tomamos em 2019 para absorver nossas 2 marcas, além de trazer uma linguagem mais tecnológica e cada vez mais atuante na centralidade dos nossos consumidores. Adicionalmente, nós anunciamos neste trimestre o início do processo de transição para o meu sócio Ariel que assumirá a posição de CEO a partir de janeiro de 2023. Essa transição planejada e estruturada que ocorrerá até o final do ano é mais uma explícita demonstração da nossa cultura de desenvolvimento de líderes e de meritocracia.

Eu sigo à frente da empresa até o fim do ano com o Ariel ao meu lado nessa



transição, estou muito seguro de que sob a liderança do Ariel nosso time levará a Zamp a ser a melhor empresa de operação de restaurantes do mundo. Então, hoje ainda não será uma despedida de apresentação que eu tenho feito para vocês desde 2018.

Por fim, como recentemente divulgado ao mercado, no início de agosto nós recebemos uma oferta pública voluntária para aquisição do controle da empresa feita pela Mubadala. Nosso Conselho de Administração estará emitindo um parecer sobre a oferta, que deverá ser publicado até o dia 17 de agosto. O parecer será devidamente divulgado nos nossos canais de comunicação.

Agora eu gostaria de passar a palavra para o meu sócio e CMTO, Ariel, para dar mais detalhes sobre as nossas vendas e evolução de tecnologia, e na sequência meu sócio e CFO Gabriel irá dar mais detalhes sobre a performance financeira da empresa.

Ariel, é com você.

**Ariel Grunkaut:** Muito obrigado, Iuri. Bom dia a todos. É com muita Alegria que pela primeira vez participo desse *call* de resultados e divido com vocês resultados importantes da nossa companhia.

Passando para o slide 4, mostramos a evolução no número dos nossos restaurantes. Nesse trimestre realizamos a abertura líquida de 3 lojas, sendo 3 BKs próprios no formato *free standing*, 1 franqueado aberto e o fechamento de uma loja própria no formato *free standing*. Seguimos com um forte plano de expansão, que neste ano estará concentrado no segundo semestre, dessa forma, encerramos o trimestre com 897 lojas BK e 53 de Popeyes, totalizando 950 restaurantes no Brasil.

No slide 5 podemos ver a evolução da receita operacional líquida, que atingiu 883 milhões nesse trimestre, um crescimento de 55% versus o segundo trimestre de 21, superando os patamares pré-pandemia. No conceito *same store sales* chegamos à marca de +33,3% em nossas operações Burger King e para Popeyes expressivos 57,9%. Nos últimos 12 meses, a companhia atingiu o recorde histórico de vendas, alcançando R\$3.3 bilhões, 15% acima da receita de 2019. O crescimento da receita está relacionado à retomada do tráfego com a suavização das medidas restritivas, a estratégia de *revenue management* que nos possibilitou fazer movimentações importantes de preço com ganhos de *market share*, e os investimentos que temos feito nos canais digitais, que têm mostrado performance em contínuo crescimento mesmo com a volta do consumo *on premise*.

No próximo slide podemos ver algumas das campanhas que lançamos e foram um



sucesso de vendas: a parceria com a Netflix com o lançamento do nosso combo de Stranger Things; e o lançamento de sanduíches personalizados pelos influenciadores da Loud. Essas campanhas nos ajudaram a alavancar nossas vendas e com isso alcançar níveis de *same store sales* significativamente acima do período pré-pandemia. Também nesse trimestre, conforme o Iuri comentou, conquistamos pela terceira vez consecutiva o prêmio de marca mais criativa do mundo no Festival Internacional de Cannes, o principal evento de criatividade do mundo, feito que nenhuma marca jamais alcançou. O Burger King Brasil acabou sendo destaque como a região mais premiada dentre todas as operações globais de Burger King no festival.

Seguimos acreditando muito na força da nossa marca e na nossa capacidade inovação como pilares importantes da nossa construção. Ainda estamos apenas começando.

Seguindo para o slide 7, podemos observar dados de uma tendência que viemos observando já há algum tempo no Brasil e fora no segmento de *food service*. O efeito da pandemia com todas as suas derivadas causou uma aceleração da consolidação desse mercado com o crescimento da participação das redes de *fast food* em detrimento do mercado tradicional independente.

Conforme vocês podem ver no slide, as grandes redes ganharam nos últimos 2 anos aproximadamente 100 bps de participação num mercado de mais de R\$400 bilhões em condições mais próximas à normalidade. E se de um lado vemos as redes de *fast food* aumentando a sua participação dentro de toda alimentação fora do lar, temos visto um segundo movimento onde dentro do segmento de redes de *fast food* temos visto as grandes marcas ganhando participação das pequenas marcas. Esse efeito somado com a retomada das operações em shopping e a força da nossa marca Burger King contribuiu para que tivéssemos nesse trimestre nosso melhor patamar histórico de *market share* para um segundo trimestre do ano.

Esse crescimento importante de share se mostra ainda mais encorajador quando conseguimos unir esse desempenho de vendas com uma qualidade ainda maior na experiência proporcionada aos nossos consumidores. De acordo com a NPS Awards, pesquisa anual sobre as principais marcas de *fast food* no Brasil, o Burger King se destacou com a melhor operação em todo o segmento. Continuamos aliando tecnologia, qualidade e eficiência para entregarmos as melhores experiências aos nossos clientes todos os dias.

Seguindo para o slide seguinte, podemos ver a forte trajetória da marca Popeyes. O mercado de frango no Brasil representa uma grande oportunidade crescimento para nós e ainda que estejamos na fase inicial dessa construção temos resultados



encorajadores na direção de uma presença nacional com maior escala. Após 3 anos, dos quais mais de 2 no meio de uma pandemia, nossa receita anualizada por loja nesse trimestre já chega a cerca de R\$3 milhões. Esse resultado, fruto da nossa diferenciação de produto, aceitação da marca e experiência digital, segue alinhado com o plano que temos para gradativamente aproximarmos nossas vendas de Popeyes às vendas de Burger King.

Seguindo para o próximo slide, vemos o consistente crescimento dos nossos canais digitais, representados pelo *delivery*, totens de autoatendimento e aplicativo. Nesse trimestre, a receita dos canais digitais passou de 187 milhões no segundo trimestre de 21 para 285 milhões no segundo trimestre de 22, o que representou um crescimento de mais de 50%.

No slide 10, temos nosso ecossistema digital. Hoje contamos com mais de 13 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM e 36% das vendas já identificadas, o número triplicou nos últimos 2 anos. Através do CRM, conseguimos entender cada vez mais nossos clientes e assim fazer ofertas mais personalizadas e eficientes. Nosso app segue evoluindo e com as novas funcionalidades, relevância e recorrência, alcançamos o melhor *rating* em toda a indústria de restaurantes no país nas 2 principais lojas de aplicativos existentes.

Durante o trimestre, atingimos mais de 56% das nossas operações com totens de atendimento e esperamos expandir para mais 80 lojas até o final do ano. Essa é uma importante avenida de crescimento uma vez que contribui para uma melhor experiência do cliente, além de diminuir as despesas fixas. Hoje contamos também em 3 lojas já 100% digitais, sem atendentes nos caixas, projeto esse que vem sendo testado em São Paulo e que esperamos poder compartilhar em breve seus resultados.

O *delivery* mais uma vez mostrou sua resiliência e incrementalidade mesmo com a volta do consumo *on premise*, atingimos mais de 68% das nossas operações habilitadas para o *delivery* próprio ou marketplace. Esse movimento continua nos proporcionando diminuição do *take rate* e melhora na nossa rentabilidade. Nosso programa de fidelidade, o Clube BK, considerado o maior programa de fidelidade da América Latina no segmento de restaurantes, atingiu 7 milhões de usuários cadastrados, um crescimento de 45% quando comparado ao trimestre anterior. Esse programa segue como uma importante avenida de crescimento uma vez que nos permite oferecer produtos, serviços e benefícios para os nossos clientes *heavy users* aumentando a frequência e o *spend* do nossos consumidores.

Com isso gostaria de passar a palavra ao meu sócio e CFO, Gabriel Guimarães, para que ele possa cobrir os outros aspectos importantes da performance da companhia.





**Gabriel Guimarães:** Obrigado, Ariel, e bem-vindo.

Passando para o slide 11, temos o nosso CMV e SG&A. No final do trimestre, os custos com mercadoria vendida atingiram 36,4% da receita, uma queda de 340 *basis points* versus o segundo trimestre de 2021, o que nos levou à melhor performance histórica de margem bruta em trimestres comparáveis. Esse resultado foi baseado em 3 pilares importantes: nossa estratégia de *revenue management*; nossos projetos na frente de *sourcing* e *procurement* e na aquisição de dados. Com isso, temos conseguido equilibrar de forma eficiente a recuperação de vendas com os ganhos de margem bruta.

As despesas com vendas nos restaurantes representaram 43,8% da receita no trimestre, uma queda de 1.000 bases points quando comparadas ao segundo trimestre de 2021 demonstrando a forte alavancagem operacional do nosso negócio. Esse avanço aconteceu principalmente em virtude do crescimento de vendas atrelado à estratégia de digitalização, que ajuda a manter nossas despesas com pessoal controladas mesmo com efeitos importantes de dissídio no trimestre, das contínuas renegociações dos contratos de ocupação e de projetos importantes em *utilities*.

Além disso, com a suavização da pandemia, não tivemos despesas extraordinárias como, por exemplo, a testagem frequente dos nossos colaboradores. Em uma visão de EBITDA no nível do restaurante, excluindo os efeitos do IFRS 16, tivemos nesse trimestre incremento de 100 *basis points* na margem de BK se compararmos com o mesmo trimestre de 2019. Em PLK essa evolução, fruto da alavancagem operacional, foi de 930 *basis points*.

As despesas gerais e administrativas tiveram um ligeiro aumento e atingiram 6,5% da receita, esse crescimento aconteceu em virtude mudanças importantes feitas em nossa estrutura de compensação buscando um melhor equilíbrio entre fixo e variável preservando a nossa cultura de meritocracia. Esse efeito retroagiu ao início do ano e por isso teve impacto não recorrente no trimestre. Além disso, seguimos preparando o nosso negócio para um ciclo de crescimento acelerado e a alavancagem operacional terá papel importante na diluição deste investimento.

No slide 12, o EBITDA ajustado atingiu 127 milhões, um aumento de 116 milhões quando comparado ao segundo trimestre de 2021. Nos últimos 12 meses, o EBITDA ajustado atingiu 490 milhões, recorde histórico da companhia. Esse resultado, conforme mencionamos, é decorrente da consistente recuperação de vendas com a retomada do tráfego, evolução da margem bruta, transformação digital e nossa disciplina na gestão de custos e despesas.

Seguindo para a parte central do slide, vemos que o prejuízo da companhia teve



melhora de R\$65 milhões, fruto do avanço operacional parcialmente mitigado pelo resultado financeiro. À direita do slide, podemos ver que o endividamento bruto total da companhia foi de R\$1,055 bilhão, que combinado a um caixa disponível de R\$564 milhões nos levou a uma dívida líquida de 491 milhões.

Durante o trimestre, tivemos a emissão de 350 milhões em debêntures que serão utilizadas para investimentos em Capex, reforço de capital de giro e alongamento de dívida. Conforme nossa geração de caixa operacional se fortalece, nosso nível de alavancagem reduziu significativamente trazendo a companhia para uma estrutura de capital adequada para a aceleração do crescimento.

Indo para o slide 13, nosso Capex atingiu os 75 milhões no trimestre. Nossos investimentos foram muito focados em nossa expansão de restaurantes, tecnologia e manutenção dos nossos ativos. Seguimos encontrando excelentes oportunidades de alocação de capital não só em novos restaurantes, mas também com excelentes retornos em reformas e principalmente nas iniciativas digitais. Nosso fluxo de caixa operacional, em decorrência principalmente da melhoria da atividade operacional, contribuiu para que tivéssemos uma geração de caixa de 63 milhões, 75 milhões melhor que o mesmo período ano anterior. Mesmo em meio a ambiente complexo em um cenário de últimos 12 meses, nossa geração de caixa operacional representou 80% do EBITDA da companhia.

Com isso, finalizamos a nossa apresentação e gostaríamos de abrir para as perguntas. Operador, por favor, pode passar para as perguntas.

### **Sessão de Perguntas e Respostas**

**Operador:** Obrigado. Senhoras e senhores iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem \*1. Para retirar a pergunta da lista, por favor, digitem \*2.

A nossa primeira pergunta vem de Tiago Bortolucci, Goldman Sachs.

**Tiago Bortolucci:** Oi, pessoal, bom dia a todos, Iuri, Gabriel, parabéns pelos resultados e, Ariel, boa sorte aí com o novo desafio e a transição.

Eu tenho 3 perguntas, são *follow-ups* de comentários que vocês já fizeram. A primeira, voltando naquele slide *market share*, eu queria explorar especificamente a tendência dentro de um corte de idade onde vocês tinham uma vantagem competitiva grande que era a população de 18 a 24 anos. Como que eu *market share* de vocês tem evoluído dentro desse nicho? Essa é a primeira pergunta.

A segunda pergunta, no mix digital que vocês mencionaram, obviamente tem uma





acomodação com a volta do consumo no balcão, mas se eu for calcular o implícito de crescimento de receita de *delivery* de vocês eu vejo que nos 2 últimos trimestres vocês tiveram uma leve queda nominal ano a ano de receita enquanto o teu concorrente está falando de receita do *delivery* ainda crescendo 2 dígitos, 2 dígitos altos.

Então, eu queria entender qual é a leitura de vocês desse *gap* de performance e se vocês continuam entendendo que essa venda de *delivery* ela é majoritariamente incremental ao que vocês tinham de balcão no pré-pandemia. Essa é a segunda pergunta.

E a última é se vocês pudessem quebrar um pouco pra gente como evoluiu a dinâmica de descontos. Qual que é a base média de clientes que vocês estão descontando, qual é o desconto médio que você está aplicando nessa base versus o que a gente tinha antes de todas essas instintivas digitais começarem ganhar tração? São essas perguntas, pessoal, obrigado.

**Iuri Miranda:** Oi, Tiago, bom dia. Obrigado pelas perguntas. Vamos lá. Vou pedir ao pessoal aqui na sala, por favor, que coloquem mudo porque a gente está ouvindo um certo *background*.

Bom, vamos lá, primeiro ponto, com relação ao ganho de *market share* sobre idade 18 a 24 anos, o que a gente tem visto é que o ganho de *market share* tem sido, Tiago, em todas as categorias, não só 18 e 24, e isso vem se confirmando principalmente pela aquela visão nossa de que num pós-pandemia marcas fortes e estruturadas, bons lançamentos de produto iam consolidar a demanda como um todo que existe de *fast food* e como *fast food* é uma coisa bem eclética no nosso país, ou seja, ela vai de crianças até pessoas idosas, a gente está sentindo um ganho de *market share* em todas as faixas e não somente naquilo que a gente chama de *target*, que é de 18 a 24 anos, tá. Então essa seria a primeira resposta.

Na questão do crescimento do *delivery*, o que a gente também vem trabalhando nesses últimos 2 anos é principalmente ter um bom equilíbrio entre vendas de *delivery* e lucratividade, que foi um ponto durante a pandemia que nós fomos bem questionados se o *delivery* conseguiria, além da incrementalidade que existia de vendas durante o COVID, se depois disso nós teríamos também uma margem saudável, e durante esses 2 anos o que a gente fez foi procurar uma solução que a gente tem chamado de *delivery* híbrido, ou 1P, onde a maioria do volume que nós pudéssemos nós migraríamos para um *marketplace* somente encontrando uma solução de *last mile* cujo custo a gente conseguia absorver dentro, na verdade, ser absorvido pelo consumidor dentro da transação final.

Com isso, a gente tem conseguido mover já cerca de 1/3 de todo o nosso volume



já nessa modalidade híbrida, ou de 1P, o que nos traz uma margem cerca de 1/3 melhor do que quando nós vamos para um modelo de *full service*. Então, essa pra gente é uma mudança estrutural bastante importante, nós conseguimos enxergar que um o volume de *delivery* pós-pandemia iria ficar em algo entre 13 e 17%, então acredito que ainda pode haver uma acomodação de volume um pouco maior de *delivery*, a gente enxergava mercados mais maduros, como China, por exemplo, antes da pandemia próximo de 20%, mas nós estamos vendo que a migração, a volta de volume para *drive-thru*, para mercado, para outros canais mais *on premise* pode ocorrer no nosso mercado e aí a estabilidade do *delivery* pode ficar aí algo entre 13 e 17%.

Vou pedir ao Ariel também, que toca a parte de vendas e foi responsável por desenvolver todo esse programa de *marketplace* que tem nos ajudado bastante o resultado, para dar um pouco mais de cor para você. Ariel.

**Ariel Grunkaut:** Obrigado, Iuri. E Tiago obrigado pela receptividade. Acho que só complementando o ponto do Iuri, a gente já está com mais de 650 lojas que operam com *delivery* e 70% dessas operações já estão cobertas pelo nosso *delivery* híbrido, ou 1P, então acho que essa é uma importante alavanca de rentabilidade que tem feito com que a gente mostre em termos de vendas o *delivery* bastante resiliente, então a gente continua vendo as vendas estáveis mesmo na recuperação do balcão.

E só para terminar a última pergunta com relação a descontos, toda essa estratégia de tecnologia tem feito com que a gente migrasse o que era antes uma estratégia de entregar descontos de maneira generalizada para o consumidor e agora a gente faz isso de maneira personalizada. Então, não só a gente tem visto um mercado mais racional com relação a preços, mas a gente tem sido muito eficiente em entregar descontos apenas para aquelas pessoas que a gente entende que faz sentido e que vão entregar, em contrapartida, um crescimento de frequência com esse desconto. Então, a gente tem sido muito mais assertivo e isso tem sido uma das grandes alavancas de geração de rentabilidade e margem bruta para a gente.

**Tiago Bortolucci:** Tá ótimo, muito obrigado, pessoal.

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

**Marcela Recchia:** Oi, pessoal, Iuri, Ariel, Gabriel, obrigada por tomar uma pergunta e parabéns pelos resultados. Eu tenho 2 perguntas aqui do meu lado, a primeira é foi muito bacana vocês começarem a mostrar *unit economics* tanto de BK quanto de Popeyes, e a minha pergunta, a primeira delas, é: qual o potencial que vocês imaginam para as marcas em termos de venda por loja e EBITDA 4-



Wall, margem EBITDA 4-Wall, se vocês miram algum, não dando guidance, mas quanto mais de potencial vocês imaginam? Obviamente que Popeyes por ter chegado ali no *breakeven*, a gente ainda tem uma avenida de crescimento, mas mais pensando até em BK.

E minha segunda pergunta é só para a margem bruta. A gente tem visto aí já há alguns trimestres uma consistência e um controle de custo realmente impressionante, eu acho que tem diversas iniciativas aí que justificam isso, como você acabou de falar inclusive, dos descontos. A pergunta ela vai mais na direção de sustentabilidade, como que a gente pode pensar a direção dessa margem bruta, se tem mais espaço para ganho ou se esse já um nível que a gente pode imaginar como sustentável. Obrigada.

**Iuri Miranda:** Oi, Marcela, obrigado pela pergunta, obrigado também pelos elogios do resultado, estamos bastante contentes e entusiasmados com eles. Vamos começar pelo *unit economics* e como é que a gente vê potencial de vendas de BK e de PLK para o futuro. Lógico que a gente ainda está em um momento de recuperação de pós-pandemia onde o tráfego ainda não volta aos níveis de antes. A gente gosta de olhar isso como o copo meio cheio porque hoje ainda falta alguma coisa próxima de *high teens* em tráfego se você exclui aí transações de quiosques de sobremesa, então com o tempo isso voltando a gente vê uma aceleração de vendas ainda interessante.

Se a gente já consegue entregar resultados como esse com um tráfego com *high teens* ainda faltando, a gente realmente fica bastante animado com o que pode entregar e gerar de alavancagem operacional com o retorno mais forte de tráfego.

Quando a gente pensa em maturidade marcas, a PLK logicamente vai por fator ou vai por uma maturidade maior e maior prazo do que a Burger King, é uma marca que tem 3 anos, dos quais 2 vividos durante a pandemia, então a gente muito contente em ver chegar ao *breakeven* e, como vocês sabem, a Marcela acompanha bem a gente, as lojas baseadas em shoppings, que sofreriam mais do que as lojas do Burger King, mas mesmo assim com o *same store sales* próximo de 60% já chegando no *breakeven* com uma curva de aceleração superior (tirando o efeito de COVID) superior ao que a gente esperava nesse momento de crescimento da marca. Então, ela vai fechando o nível de aproximação para o Burger King para os próximos anos.

Como é que a gente enxerga o EBITDA 4-Wall das 2 marcas? A gente enxerga uma convergência no futuro onde vai haver aí a maturação dos restaurantes da marca de PKL e o Burger King ele é um *steady state* de... a gente sempre busca em um ambiente normal um crescimento de vendas acima de PIB nominal, e isso é o que a gente busca como direção, então maturou o PLK, Burger King e PKL



crescendo em *steady state* e acima de PIB nominal, a gente buscaria margens equivalentes.

Que margem é essa que a gente está falando? Como você mesmo mencionou, a gente não dá guidance, mas na nossa cabeça e no nosso plano, em um ambiente 100% normalizado, a gente estaria perseguindo uma margem EBITDA 4-Wall em *high teens*. Isso é o que a gente tem na cabeça e acredito que, sim, e por tudo o que ele vinha acontecendo antes do COVID, a gente vê que é plenamente possível.

Último comentário de margem bruta, a gente está bastante animado com tudo o que a gente implementou, principalmente em um ambiente onde, como vocês viram, a inflação foi bem forte, parabéns aqui ao time de *supply* pelo *strategic sourcing*, ao time de vendas e de marketing e de tecnologia, que, durante esses 2 anos, conseguiram criar uma base de dados, como o Ariel comentou, que nos permite ser, eu costumo dizer, ser um *sniper* no momento de fazer descontos e fazer um *revenue management*, isso tem sido fundamental. Varejo sempre vai ter uma proposta de valor, eu não consigo enxergar varejo sem proposta de valor. A questão é como você consegue colocar essa proposta de valor onde ela faz a diferença, onde ela precisa ser colocada e não gastar margem de uma maneira. Então, eu acho que isso a gente está muito bem-preparado.

Com relação até onde a gente consegue ir com isso, eu vou dar uma resposta sincera para você: neste momento não sei o tamanho do potencial porque a tecnologia, o Ariel falou, estamos com 7 milhões de membros em um programa de fidelidade que tem apenas um ano, provavelmente um dos maiores... aliás, o único programa de fidelidade ainda de toda a indústria de QSR no Brasil, um dos poucos no mundo, 7 milhões com um ano, ainda estamos no *early stage* de tudo o que a gente pode fazer com eles. CRM, *customer relation management*, começamos a fazer os *pushes* ano passado, segmentar por tipo de cliente e eu diria a você que o céu é o limite com o que a gente ainda consegue fazer e otimizar de margem.

Mais uma vez estamos reengrenando os lançamentos com produtos *premium*, com coisas que éramos bastante reconhecidos antes de tudo o que aconteceu da pandemia e que a gente teve que segurar por uma questão de evitar *write off* por baixa demanda. Então, existe ainda, sim, um espaço e acredito que a grande resposta para até onde a gente vai conseguir vai vir das surpresas que tecnologia podem trazer para a gente.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem de Rodrigo Almeida, Santander.

**Rodrigo Almeida:** Bom dia, Iuri, Gabriel, Ariel, todo o time, parabéns pelos



resultados e, de novo, também é bem legal esse *disclosure* adicional que vocês dão para a gente aqui, é bem útil para a gente.

Eu queria acho que, o principal ponto que eu queria explorar com vocês aqui era um pouco sobre o *pipeline* de abertura de lojas aqui para o segundo semestre. Eu acho que seria bem legal se a gente pudesse ter uma granularidade um pouco maior do *timing* de abertura de lojas, talvez entender também um pouco aqui o breakdown entre Burger King e Popeyes, acho que ajuda a gente bastante.

E acho que talvez mais uma curiosidade aqui, entender um pouco do potencial de Popeyes e entender outras avenidas de crescimento aqui fora de shopping, né, pensando não sei talvez aeroporto, estrada, não sei o que que vocês têm em mente aqui, mas eu queria entender um pouco o potencial ali pensando nesse ponto aqui fora de shopping.

E aí eu acho que, na verdade, um outro ponto que eu queria também tentar explorar com vocês um pouco é referente ao *same store sales* e entender um pouco aquele efeito de tráfego para cada uma das marcas e talvez o objetivo final aqui seja muito entender o efeito de tráfego ali em Popeyes, tentar comparar aqui com um período pré-pandemia.

Acho que esses são os principais pontos aqui que eu queria explorar com vocês. Obrigado, pessoal.

**Iuri Miranda:** Obrigado, Rodrigo. Vamos lá. Primeiro, da questão de *timing* de aberturas, nossa visão de aberturas continua... vou dar um passo atrás, eu fiz esse mesmo comentário no último *call*, em 2021 a gente abriu cerca de 40 restaurantes, nós continuamos planejando abrir este ano um número bem superior, que é um número que a gente abriu em 2021, e quando eu falo bem superior, alguma coisa 1,5 a 2 vezes o número do que a gente abriu em 2021, a gente não dá guidance nesse número de aberturas, mas esse continua sendo um plano que a gente tem na cabeça.

Também como a gente comentou no último *call*, as nossas aberturas neste ano elas vão estar concentradas, na sua maioria, no último trimestre do ano. Essa é uma consequência de toda a administração que nós fizemos durante a pandemia onde nós reduzimos o ritmo de crescimento e a gente começou a reengrenar esses processos e a consequência disso é que a gente tem uma concentração maior no final do ano. Mas elas vão ocorrer.

Com relação a seu segundo ponto entre *breakdown* Burger King e Popeyes, nós devemos ver alguma coisa muito próxima 50%, 50%, metade, metade, uma leve diferença para uma ou para outra marca em função de *timing* de abertura, projeto,



construção e licença, mas basicamente nesse ano a gente deve ver alguma coisa muito próxima entre 50% e 50%.

E sua última pergunta, se eu entendi correto, é o que a gente está vendo no efeito de tráfego de Popeyes, que é superior ao de Burger King, é esse o ponto?

**Rodrigo Almeida:** É basicamente o que eu queria entender aqui muito é que, dado à exposição a shoppings, eu queria entender um pouco e comparar aqui com o período pré-pandemia...

**Iuri Miranda:** Entendi, entendi. Um grande efeito do Popeyes aqui, bom, primeiro, é uma marca nova que está que está crescendo, a gente teve um dado superinteressante no final do ano que, em dezembro, foi uma das primeiras vezes que a gente conseguiu colocar uma campanha em televisão do Popeyes e aqui em São Paulo, Rodrigo, a gente chegou a ser a terceira marca de *fast food* preferida entre todas as marcas de *fast food* grandes que se conhece. Para uma marca que tem 3 anos de idade, dos quais 2 vivendo com COVID, é uma história muito interessante. Pense aí quais são as marcas de *fast food* que você conhece neste país, ou até fora dele, que em 3 anos se tornou a marca preferida de *fast food* na maior cidade da América Latina? É um número bem expressivo, isso explica por si só uma parte do crescimento de tráfego.

A segunda parte é que em 2019, que foi praticamente o primeiro ano de operação da Popeyes, a gente ainda estava engrenando no Popeyes em coisas como, por exemplo, *delivery*, então *delivery* é algo que ajudou versus 2019 praticamente não tinha na base de PLK, e que já existia na base de Burger King.

**Rodrigo Almeida:** Perfeito.

**Iuri Miranda:** Respondido aí tua...?

**Rodrigo Almeida:** Ficou super claro. E seu puder só tentar explorar mais um ponto aqui com vocês, na verdade, eu tinha 2 pontos aqui: era para falar um pouco de rentabilidade, mas acho que a primeira parte aqui acho que você já respondeu bem na pergunta do Tiago, talvez já tenha também explorado um pouco, mas eu queria só entender um pouco do que vocês colocam ali como *strategic sourcing* aí essas negociações que vocês comentam. Só queria um pouco com quem são essas renegociações, é aluguel que a gente fala aqui, ou são outras despesas? Só para ter um pouco mais de granularidade no que que vocês estão falando ali nesse lado especificamente de renegociação. Talvez seja mais uma curiosidade que de fato algo que faça uma diferença muito grande, mais para entender aqui de vocês.





**Iuri Miranda:** Não, perfeito. Eu vou passar para o Gabriel, que ele lidera toda essa frente com o time aqui de *strategic sourcing* e pode explicar também a você a diferença do *strategic sourcing* com renegociação de outros contratos também. Vai lá, Gabriel.

**Gabriel Magalhães:** Fala, Rodrigo. Cara, não, aqui a gente está especificamente tratando da categoria de diretos. Então, é como que esses projetos de *sourcing* e *procurement* ajudam a rentabilidade da margem bruta da companhia a evoluir ao longo do tempo.

Aqui tem uma série de iniciativas, cara, não só com os parceiros de longa data que a gente tem, os grandes *suppliers* que hoje abastecem a nossa companhia, mas também algumas soluções aqui de buscar novos fornecedores, eventuais *bids* que a gente acaba conduzindo globalmente e tem algum benefício, avaliando tempos e movimentos de outros contratos, mas principalmente muito focado na categoria de diretos. E aí obviamente, descendo o P&L da companhia, existem outras renegociações *in place*, mas aí com outras finalidades que não diretamente a categoria aqui de insumo para a nossa operação.

E aí acho que o Iuri comentou um pouquinho no início, a tecnologia vai ter um papel importante nessa sustentabilidade, para a pergunta da Marcela, mas conforme todo o ciclo de commodities a gente começa a ver um ambiente muito mais favorável, ainda com uma certa pressão global com tudo que vocês têm acompanhado, mas um ambiente certamente muito melhor do que quando foi o início da pandemia com essa crise global na cadeia de suprimentos.

**Rodrigo Almeida:** Perfeito, ótimo. Obrigado, pessoal, bom dia.

**Operador:** A próxima pergunta vem de Vinícius Preto, Bank of America.

**Vinícius Preto:** Oi, bom dia, pessoal, parabéns pelo resultado e muito obrigado por pegar nossas perguntas. A nossa primeira pergunta é se vocês poderiam dar um pouco mais de detalhe sobre os aprendizados iniciais dessa operação sem atendentes, o que vocês estão vendo em termos de NPS, rentabilidade e como estão pensando em replicar esse modelo tanto em lojas existentes quanto em novas lojas.

E a segunda pergunta é sobre o programa de fidelidade, a gente viu mais um crescimento forte nesse trimestre e eu queria entender melhor se vocês poderiam dar um pouco de detalhe sobre como esse cliente do fidelidade se compara com o cliente médio em termos de recorrência, ticket médio, rentabilidade e como vocês enxergam a oportunidade em relação a esse programa. Obrigado.



**Iuri Miranda:** Oi, Vinícius, obrigado pelas 2 perguntas, manda um abraço também para o Bob. Bom, vamos lá. As lojas 100% digital, já temos algumas lojas aqui em São Paulo, primeiros resultados têm sido bastante interessantes na questão de NPS, o NPS ele é superior a lojas que têm atendimento normal, isso gera uma característica que a gente vinha experimentando com os totens de autoatendimento, né, e para que isso ocorra, não é suficiente simplesmente você colocar um totem de autoatendimento que as pessoas falam assim “não, se eu colocar totens de autoatendimento em simplesmente todos os meus restaurantes, o NPS mais vai subir”, não, não é somente por aí.

O time de tecnologia fez um trabalho espetacular, já estamos na quarta ou quinta versão de *user experience* dizendo assim de diversão de interação de cliente no totem, sempre aprendendo como retirar a fricção na interação com o cliente, como tornar a jornada dele naquela transação o mais simples e *smoothy* possível. Esse tem sido o objetivo que a gente tem quebrado bastante a cabeça aqui, inclusive isso tem nos ajudado a alavancar o número, por exemplo, do Clube BK, e por consequência também alimentar a CRM.

Rentabilidade, sinceramente para mim é uma consequência direta do aumento da satisfação do cliente, você tem mais retorno, você tem fidelização e aí ele encaixa com a última pergunta que diz respeito de como é que a gente está enxergando a transação com o cliente mais fidelizado, e aí eu vou passar pro Ariel, que é o pai e a mãe e o avô desse sistema e pode dar mais detalhes para você do fidelidade. Ariel.

**Ariel Grunkaut:** Aqui, Vinícius, só para complementar a primeira parte das lojas sem atendente também, o que a gente tem visto é que quando você também tira a responsabilidade do time de operações no atendimento você consegue direcionar o time para entregar também uma melhor experiência no que diz respeito à produção dos alimentos, qualidade do lanche, temperatura e serviço. Então, a gente tem visto aqui um *win-win* nessa migração e, que nem o Iuri comentou, o NPS tem sido superior ao NPS tradicional do balcão. Eu acho que esse é um dos primeiros aprendizados, ainda há muita coisa para a gente aprender e a gente espera trazer em breve algumas atualizações, mas a gente deve continuar aumentando o número de lojas em teste até o final do ano para a gente poder ter um pouco mais de granularidade nas informações, e vamos testar também diferentes formatos e nas 2 marcas, tanto Burger quanto Popeyes.

Com relação ao programa de fidelidade, a gente continua vendo um incremento significativamente maior em frequência de *spend* dos consumidores participantes do programa daqueles não participantes. Então, a gente vê um ticket médio um pouco melhor, a gente vê um mix de produtos um pouco melhor, mas o principal benefício que nós temos visto do programa até agora é o aumento de frequência



no momento que o consumidor ele entende que se ele consumir mais ele ganha mais benefícios, os pontos expiram a cada 6 meses, então a gente tem se beneficiado e tem conseguido comunicar de uma maneira mais assertiva também.

Então, o Clube BK está ele não é somente um programa de fidelidade, mas ele é talvez o que une toda a nossa estratégia de CRM porque eu consigo me conectar com esse consumidor ainda de uma maneira bem mais individualizada.

**Vinícius Preto:** Perfeito, muito obrigado, pessoal.

**Operador:** Senhoras e senhores, lembramos que para fazer uma pergunta, por favor, digitem \*1. Por favor, aguardem enquanto coletamos perguntas.

A próxima pergunta vem de João Paulo Andrade, Bradesco BBI.

**João Paulo Andrade:** Bom dia, Ariel, Iuri, parabéns aí pelo ótimo resultado e parabéns Ariel aí pelo novo desafio, e muito obrigado por pegar minhas perguntas. Acho que uma pergunta inicial é, pensando aqui na expansão com a volta mais sustentada dos shoppings e alguma acomodação do *delivery*, livre como vocês mencionaram, você acha que faria sentido voltar a expandir BK mais em shoppings ou o foco segue em *free standings* como tem sido nos últimos trimestres?

e um *follow-up* da pergunta de tráfego da Marcela, eu imagino parte do aumento de *delivery* seja um pouco de *channel shift*, então quanto que você imagina que essa potencial mudança de canais, óbvio que tem incrementalidade, mas quanto que talvez um pouco de mudança de canais? Poderia colocar em um *cap* aí nesse retorno normalizado de tráfego e talvez, enfim, teria-se, na verdade, um novo nível de tráfego normalizado. Obrigado.

**Iuri Miranda:** João, 2 boas perguntas. Obrigado. Primeiro, BK em shopping eu diria a você que é exceção, nós já estamos presentes em praticamente todos os grandes shoppings do Brasil, nossa presença é bastante massiva, pode haver oportunidade, como a gente tem alguns grandes shoppings segunda loja ou terceira loja ou pode acontecer a oportunidade (e tem acontecido sinceramente) de trocar a loja para uma posição melhor na praça de alimentação, mas vai continuar sendo mais rua, tá?

Com relação ao *cap* de rua, eu me refiro a *free standings*. Com relação à questão do *cap* de tráfego, pensa o seguinte, eu mencionei para vocês que ainda há um *high teens* de *gap* de tráfego, ele vem melhorando gradualmente, ele teve uma melhora do primeiro para o segundo trimestre, julho e agosto a gente vê um número mais próximo do que foi o segundo trimestre, mas a gente não tem uma



resposta se esse tráfego de *high teens* hoje, que ainda é um *gap*, ele vai voltar para 0% ou ele vai ficar em 5% ou ele vai ficar em *single digit* ou em *low teens*. É difícil você estimar isso.

Mas por outro lado, o que a gente em imagina é não acreditamos que o tráfego tráfego vai ficar neste *gap* de *high teens*, não acreditamos, e se a gente consegue entregar resultado e com tudo isso que a gente está colocando de tecnologia cada ponto percentual que ao volta ao tráfego vai ser uma melhora nos nossos resultados. Então, não consigo cravar hoje na nossa visão se vai ser como era antes do COVID, mas nós continuamos acreditando que essa melhora de tráfego gradual ela vai acontecer.

Vou te dar um exemplo para ficar mais claro: o tráfego corporativo, de escritórios, principalmente nas grandes capitais e em regiões da sudeste principalmente, rio de Janeiro e São Paulo, ainda está *well below* o que era antes da pandemia, e aí nós não estamos falando de *high teens*, estamos falando de números maiores do que este. Já vimos até informações de fora de outros países, Manhattan, etc., Nova Iorque, onde não é um efeito exclusivo do Brasil. Isso tende, pelo que a gente conversa com as empresas, isso tem voltado gradativamente.

Bom, vão todos voltar ao escritório no futuro? Não vi ainda nenhuma resposta que mostre isso, mas certamente empresas que estavam trabalhando 2 dias de escritório, 3 dias, por exemplo, de *home office* a gente acredita que pode haver uma acomodação e está havendo uma acomodação para mais dias de escritório, menos dias de *home office*, não vai chegar a zero. Então, esse é só um exemplo, e a gente consegue enxergar também isso no comportamento de vendas durante a semana e durante o final de semana. Final de semana já tem um comportamento de vendas mais próximo do que a pré-pandemia enquanto durante a semana.

E o outro fator também que a gente está vendo um reaquecimento gradual e que para o nosso negócio de QSR é fundamental são os cinemas. Sempre fui um gerador de tráfego importantíssimo para o setor de alimentação, ele está reaquecendo, Hollywood lá os *blockbusters* estão começando a voltar, mas definitivamente não estão ainda no mesmo nível que estavam pré-pandemia, a gente vê um ou outro lançamento agora já que quando eles acertam tem um volume bastante interessante. Então, esse é um gerador de tráfego também que a gente vê para o voltando e ajudando o tráfego.

**Ariel Grunkaut:** João, se eu puder só ajudar a tangibilizar aqui, eu acho que o racional é mais ou menos na seguinte linha? o *delivery* nesse trimestre ele representou perto de 13% da receita da companhia, hoje ele segue com um ticket médio entre 60 e 70% acima de um ticket médio do balcão, então se você for fazer



essa conversão para tráfego, ele deveria ter um impacto de tráfego implícito de alguma coisa entre 7 e 8% do tráfego total da companhia. O Iuri mencionou um pouquinho antes que a gente segue ainda *lagging* em alguma coisa perto de *mid teens*. Então, mesmo que a gente partisse do pressuposto que o tráfego do *delivery* é 100% do efeito canibalização, o que não é uma premissa que a gente acha razoável, ainda teria espaço para fechar boa parte do *gap* de tráfego que a companhia ainda está versus a base pré-pandemia.

**João Paulo Andrade:** Perfeito, ótima explicação. Obrigado, pessoal.

**Operador:** Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao Iuri para as considerações finais. Por favor, Iuri, pode prosseguir.

**Iuri Miranda:** Obrigado. Obrigado, operador. Primeiro, muito obrigado a todos vocês, a gente sabe que nessa temporada de divulgação de vários balanços, o trabalho de vocês para cobrir todos eles e atender às conferências e estar participando é intenso, então muito obrigado a todos vocês pela participação hoje.

Eu gostaria de dividir então nossas 3 prioridades para esse segundo semestre deste ano: a primeira delas é crescimento orgânico das nossas 2 marcas, nós seguimos convictos da consolidação do mercado e dessa recuperação gradual de tráfego, um calendário inovador de produtos, o foco na experiência do cliente, bastante uso de tecnologia na geração de vendas e na rentabilidade vão continuar a ser alavancas muito importantes para capturarmos a demanda que está voltando ao nosso mercado. Além desse crescimento do *baseline*, como eu mencionei para vocês, nós vamos ter o reaquecimento nosso, o ritmo de abertura de novos restaurantes tanto para o Burger King quanto para o Popeyes;

A segunda prioridade é continuar avançando na transformação digital. Tecnologia tem sido fundamental, um aliado importante em nossa transformação digital, nós temos conseguido proporcionar melhores experiências aos nossos consumidores, o NPS está mostrando isso, e oferecer produtos, serviços e benefícios bem mais personalizados e o que nos diferencia dos demais *players* e mostra nosso ganho de *market share*. O investimento que nós temos feito em tecnologia nos últimos 3 anos, como a gente sempre vem dizendo, está mostrando os seus dividendos e certamente continuará a mostrar.

Então, avenidas que continuarão sendo nossas prioridades até o final do ano, como ferramentas, o Clube BK, o CRM e o *supply chain* que a gente discutiu bastante durante esse call;

E terceiro, mas não menos importante, a questão de eficiência operacional. Hoje



nós somos os maiores operadores de restaurantes próprios do Brasil e sem dúvida também uma forte rede franqueados, isso nos dá uma base muito grande e sólida de dados, nós acreditamos que a pandemia trouxe novos desafios para o nosso mercado, inclusive na questão de operação de restaurantes.

Então, nós continuamos buscando novas oportunidades de eficiência através da análise de nossos principais processos, o Gabriel mencionou apenas um deles, como o *supply chain*, e o que nós queremos fazer é usar a tecnologia como ferramenta tendo o cliente no centro da discussão e a geração de valor como resultado esperado dessa revisão de processo.

Então, com isso, nós gostaríamos de encerrar o nosso *call* de hoje, gostaria mais uma vez de agradecer a participação e as perguntas de todos e nos colocarmos junto com o time de RI à disposição de vocês caso tenham qualquer outra dúvida adicional. Um abraço e que tenham todos um ótimo dia.

**Operador:** A teleconferência da Zamp está encerrada. Agradecemos a participação de todos, tenham um ótimo dia e obrigado por usarem Chorus Call.