



**Local Conference Call
Burger King Brasil S/A (BKBR3)
Resultados de 2T21
6 de agosto de 2021**

Operador: Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do **BK Brasil** para discussão de resultados referentes ao **2º trimestre de 2021**. Estão presentes hoje conosco os senhores **Iuri Miranda**, **Gabriel Guimarães** e o time de Relações com Investidores.

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

Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela internet, via webcast, podendo ser acessado no endereço www.burgerking.com.br/ri onde se encontra disponível a respectiva apresentação. A seleção dos slides será controlada pelos senhores. O *replay* deste evento estará disponível logo após seu encerramento.

Gostaríamos de informar que esta teleconferência está sendo simultaneamente traduzida para o inglês a fim de atender aos investidores estrangeiros da Companhia.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios do **BK Brasil**, projeções, metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da Administração da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis para o **BK Brasil**. Considerações futuras não são garantia de desempenho e envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Investidores e analistas devem compreender que condições gerais, condições do setor e outros fatores operacionais podem afetar os resultados futuros do **BK Brasil** e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais condições futuras.

Gostaria agora de passar a palavra a **Iuri Miranda** – Presidente do **BK Brasil**, que



iniciará a apresentação. Por favor, **Iuri**, pode prosseguir.

Sr. Iuri Miranda: Muito obrigado pela introdução, operador. Bom dia a todos e espero que vocês e as suas famílias estejam bem. Obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nesta teleconferência de apresentação dos resultados do BK Brasil para o segundo trimestre de 2021.

Iniciamos o período em um cenário de pandemia ainda rigoroso em nosso país com limitações de mobilidade urbana em quase todos os estados, o que afetou o nosso desempenho de vendas, sobretudo, em abril. Contudo, o progresso da vacinação no país combinado às importantes datas de Dia das Mães e Dia dos Namorados no trimestre contribuíram para a aceleração das nossas vendas entre os meses de maio e junho, fazendo com que encerrássemos o trimestre com um crescimento de 94% versus o mesmo período do ano anterior e um crescimento de 1% versus o primeiro trimestre deste ano.

Mais uma vez, a recuperação do nosso negócio acontece concomitante à suavização das medidas de restrição. Nesse cenário, começamos o terceiro trimestre ainda mais próximos de uma performance normalizada. Nós seguimos observando a resiliência das nossas lojas *free standing*, que apresentaram ligeiro crescimento versus o segundo trimestre de 2020. Esse formato já compreende mais de 20% de nossa base de lojas e segue crescendo conforme nossa estratégia de expansão.

As lojas no formato *food court*, que nos últimos trimestre foram impactadas pelos desdobramentos da pandemia, têm se recuperado de forma consistente. Com isso, considerando a combinação desses 2 formatos, o *same-store-sales* de BKB atingiu 6,9% no trimestre. esse número é calculado seguindo a metodologia da Restaurante Brands International, que expurga restaurantes que ficaram fechados por mais de 7 dias sequenciais neste trimestre ou no trimestre anterior, por isso existe uma diferença importante entre o crescimento de *same-store-sales* e o crescimento de vendas totais.

Em relação à Popeyes, temos acompanhado um aborrecimento importante da marca, que, mesmo com a sua exposição exclusiva a shoppings, já conseguiu chegar em níveis de vendas muito similares ao patamar de 2019. Como parte do plano de nacionalização, expandimos nossas unidades no Rio de Janeiro e estamos contentes com o desempenho da marca em um mercado novo.

Os canais digitais continuaram mostrando sua força e foram fundamentais para o resultado do trimestre, tanto na recuperação das vendas quanto na eficiência em nossos restaurantes. Mais do que nunca, os investimentos estruturais em tecnologias que fizemos nos últimos anos e que seguimos fazendo têm exercido



um papel fundamental para suportar esse crescimento, nossas vendas de *delivery* continuam crescendo quando comparadas ao segundo trimestre de 2020 e também quando comparadas ao primeiro trimestre de 2021, o que nos mostra o potencial benefício que esse canal pode nos gerar uma vez que o consumo *on-premise* premissa volte à normalidade, especialmente as vendas de *food courts*.

Os totens de autoatendimento tiveram um importante crescimento e já representaram cerca de 11% de todas as vendas transacionadas pela nossa companhia. Esse movimento de digitalização alinhado com a visão de ecossistema digital que estamos construindo já nos permitiu chegar à importante marca de 22% de todas as nossas vendas identificadas. Esse avanço ele é fundamental para que nós possamos ter um CRM cada vez mais eficiente e interagir de forma personalizada com todos os nossos clientes.

Ainda, nosso programa de fidelidade atingiu a marca de 1,1 milhão de usuários com apenas 6 meses desde o seu lançamento e já começamos a ver um incremento de frequência nos usuários. A combinação de todas essas iniciativas contribuiu para que a companhia pudesse usar a tecnologia para ser mais eficiente em suas principais linhas de custo e também no *top line*.

A parcial recuperação da margem bruta, ainda em um cenário desafiador de inflação em commodities, foi possível graças ao avanço do programa de CRM que reduz os descontos, massivos no aplicativo e ao nosso contínuo trabalho de *revenue management*. Sem dúvida, o CRM é uma ferramenta poderosa que tem evoluído e já ajudado na composição da margem bruta. Vale lembrar que já são quase 3 anos trabalhando neste desenvolvimento.

Nas demais linhas de custos, ainda impactadas pela desalavancagem operacional, conseguimos fazer movimentos alinhados com a nossa estratégia de digitalização, que permitiram que a companhia pudesse fechar o trimestre em território positivo de caixa gerado em suas operações. Alinhados com o que enxergamos de potencial de expansão orgânica, concluímos a abertura de 10 restaurantes no trimestre com foco no formato de *free standings* para Burger King e *food courts* para Popeyes.

Por fim, como evento subsequente ao trimestre, anunciamos em julho a nossa associação com a Domino's para que passemos a ser os desenvolvedores da marca no país. Essa combinação coloca a companhia como a principal operadora de restaurantes do Brasil com presença muito forte nos 3 principais segmentos dentro da indústria de QSR. Este mercado de pizza é altamente fragmentado no país, o que representa uma oportunidade significativa de crescimento e de consolidação através de uma marca líder do segmento no Brasil e no mundo.



A transação ainda está sujeita à aprovação do CADE e dos acionistas em assembleia.

Com isso, entramos no segundo semestre com uma visão positiva em relação à recuperação das vendas com uma maior estabilidade e retorno no fluxo com o avanço da vacinação no país. Nós enxergamos um volume residual do crescimento que ocorreu nos canais de *delivery* e no *drive-thru*, que deverá se somar ao retorno constante e gradual dos níveis de vendas *on-premise*.

Aliados a isso, a empresa deu saltos bem importantes na sua capacidade digital de entender o consumidor, gerar eficiência nos restaurantes e também no *back-office*. Estamos convictos de que os pilares do nosso negócio baseados em qualidade do produto, conveniência, uso de tecnologia e oportunidade de expansão continuarão a ser pontos chave para ganho de *market share* e posicionamento vencedor no mercado de *fast food*.

Agora eu gostaria de comentar com vocês nossos resultados do segundo trimestre de 2021. Por favor, sigam para o slide número 3.

Nossa receita operacional líquida atingiu R\$567.8 milhões, um crescimento de 94% quando comparado ao mesmo período anterior, quando cerca de 60% das nossas operações encontravam-se fechadas em razão dos efeitos do Covid. Já na comparação com o primeiro trimestre, a receita líquida apresentou um crescimento de 1%. Em relação às vendas digitais que já são representadas pelo *delivery*, totem e aplicativo, eles mais uma vez tiveram um papel importante e fundamental na retomada e apresentaram recorde de vendas, sendo responsáveis por cerca de 33% das vendas da companhia, um crescimento de 75% versus o segundo trimestre de 2020 e de 15% versus o primeiro trimestre de 2021 mesmo com a retomada gradativa do consumo *on-premise*.

As vendas *same-store-sales* atingiram no trimestre 6.9% para BKB, em Popeyes continuamos consistentes na construção da marca, que vem se consolidando bem e mesmo com exposição exclusiva a shoppings, os níveis de vendas em mesmas lojas já chegaram praticamente nos níveis de 2019. Em relação aos resultados financeiros, o EBITDA ajustado atingiu R\$10.6 milhões, um aumento de R\$102.6 milhões quando comparados ao segundo trimestre de 2020 e de 42.4 milhões em relação ao primeiro trimestre de 2021 mesmo com níveis muito semelhantes de vendas. Esse resultado é explicado pelo avanço na nossa atividade operacional combinada com a eficiência trazida por iniciativas digitais e pela performance desses canais no trimestre, que possibilitaram à companhia retomar o patamar positivo de EBITDA.

Além disso, como consequência da melhora do resultado da operação, nesse



trimestre tivemos significativa melhora no fluxo de caixa, bem como uma maior eficiência em custos e despesas de SG&A, consequência da disciplina e do rígido controle de custos e despesas da companhia.

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

Gabriel Magalhães: Muito obrigado, luri, bom dia a todos.

Passando para o slide 4 da apresentação, vemos que ao longo do segundo trimestre de 2021 a companhia realizou a abertura líquida de 8 lojas, sendo 10 aberturas, das quais 5 BKs próprios, 1 BK franqueado e 4 Popeyes, além do fechamento de 2 franquias. Com isso, encerramos o segundo trimestre de 2021 com um total de 919 restaurantes, dos quais 717 próprios das marcas Burger King e Popeyes e 202 franqueados da marca Burger King.

Passando para o slide 5, conforme comentado pelo luri, nossa receita operacional líquida atingiu 568 milhões, um crescimento de 94% quando comparado ao mesmo período do ano anterior, num momento em que cerca de 60% das nossas operações encontravam-se fechadas. No segundo trimestre de 2021, tivemos aproximadamente 40% dos restaurantes fechados em abril com a reabertura a níveis próximos de 90% no decorrer de maio e junho, mas ainda com limitações de horas operacionais e fluxo.

Depois de um começo de trimestre em um cenário de fortes restrições durante a primeira quinzena de abril, momento em que estávamos operando em níveis próximos a 50% de vendas relativas ao período pré-pandemia, conforme o gráfico à direita do slide, podemos ver uma rápida recuperação no decorrer do trimestre chegando ao fim de junho a níveis próximos de 85%. Essa retomada foi fruto da suavização das medidas restritivas com um avanço na curva de vacinação e a consequente melhora dos indicadores de mobilidade urbana, que têm forte correlação com o nosso negócio.

A recuperação gradativa do fluxo nos shoppings, onde concentramos mais de 60% do nosso negócio, aliado ao contínuo crescimento dos canais digitais foi fundamental para que pudéssemos acelerar a retomada. Vemos ainda que com as flexibilizações nas medidas restritivas e uma maior parcela da população vacinada entramos em julho com níveis de vendas já equivalentes a 93% do período pré-pandemia, o que reforça nosso rápido progresso em medida que o cenário torna menos restritivo em nosso país.

Nossas *free standings* mantiveram sua resiliência em vendas com alta no trimestre



quando comparadas ao segundo trimestre de 2020 e também quando comparadas ao segundo trimestre de 2019. Em Popeyes, continuamos consistentes na construção da marca, que vem se consolidando bem e, mesmo com a exposição exclusiva shoppings, os níveis de vendas em mesmas lojas já chegaram praticamente nos mesmos níveis de 2019.

Avançando para a página 6, vemos o forte e consistente crescimento dos canais digitais, que nos últimos 10 trimestres cresceram a CAGR de 30%. Esses canais, representados pelo *delivery*, totem e app, apresentaram recorde no trimestre, totalizando 187 milhões, alta de 75% se comparado ao segundo trimestre 2020, o que representou 33,3% da receita da companhia. Se compararmos ao primeiro trimestre de 2021, as vendas digitais apresentaram alta de 15,5% com crescimento em todos os canais.

Indo para o próximo slide, temos mais detalhes destes canais. As vendas de *delivery* tiveram alta de 15% versus segundo trimestre de 2020, mostrando sua resiliência mesmo em meio à retomada das vendas no balcão. Nesse trimestre, alinhados com o desenvolvimento do nosso *delivery* próprio, trouxemos um novo parceiro de *last mile* especializado em comida, através do qual já estamos operando em 60 restaurantes do nosso sistema em 20 cidades. Adicionalmente, temos trabalhado continuamente para entregar a melhor experiência nesse canal e, como consequência, conseguimos alcançar de forma consistente as melhores avaliações dos consumidores nos aplicativos de *delivery*.

Os totens de autoatendimento foram destaque no trimestre com ganho de 10,4 pontos percentuais de representatividade sobre as vendas totais quando comparadas ao segundo trimestre de 2020, atingindo receita de R\$63 milhões. Se compararmos ao primeiro trimestre de 2021, o canal cresceu 59%. Este resultado demonstra a eficiência do autoatendimento nas lojas, melhorando a experiência do usuário durante sua compra e permitindo que a companhia seja mais eficiente através do uso da tecnologia.

Encerramos o trimestre com 455 lojas que possuem os equipamentos versus 269 no segundo trimestre de 2020.

Nossas vendas via aplicativo seguiram trajetória similar e cresceram 356% contra o segundo trimestre de 2020. O nível de engajamento em nosso aplicativo continua alto, com quase 34 milhões de downloads e mais de 10 milhões de clientes cadastrados, o que é fundamental para que possamos explorar essa relação com nossos clientes através do CRM e do Clube BK.

Ainda no segundo trimestre, fizemos o *roll-out* dos cupons com QR code para 100% das ofertas no aplicativo e lançamos também o aplicativo para a marca



Popeyes. Já o nosso *drive-thru*, que apresentou ligeira queda quando comparado à performance do segundo trimestre de 2020, período em que estávamos com as vendas praticamente concentradas nesse canal, nos mostra uma boa consistência nesse novo patamar, que é aproximadamente 2 vezes o que tínhamos antes da pandemia.

Seguindo para o slide 8, podemos ver as várias frentes do ecossistema digital que estamos construindo através dos investimentos em tecnologia, que tem impulsionado nossa transformação. Além das atualizações que mencionei há pouco sobre *delivery*, *drive-thru*, totem e app, gostaria de trazer alguns *updates* em relação ao nosso CRM, Clube BK e a inclusão de novos meios de pagamento que aconteceram durante o trimestre.

Em nosso CRM, nossas vendas identificadas, que representavam um pouco mais de 10% das vendas da companhia no primeiro trimestre de 2021, representaram mais de 22% ao fim do segundo trimestre. Este crescimento é fundamental para que a companhia enriqueça sua base de dados e possa oferecer cada vez mais interações personalizadas, aumentando a frequência do consumo com maiores tickets e consequentemente melhorando margens.

O Clube BK, nosso programa de fidelidade, encerrou o trimestre com 1,1 milhão de usuários cadastrados e mais de 38 milhões de pontos já emitidos, uma expressiva marca considerando apenas 6 meses desde o seu lançamento. Além disso, com o intuito de melhorarmos a cada dia a experiência dos nossos usuários, lançamos neste trimestre novos meios de pagamento, como o Pix e Wallets com o Ame e o Mercado Pago, ambos disponibilizados dentro do nosso aplicativo.

Seguindo para o slide 9, apresentamos a evolução dos nossos custos, despesas com vendas nos restaurantes e G&A. O custo da mercadoria vendida atingiu 39,7% da receita no trimestre, uma redução de 580 *basis points* versus o segundo trimestre de 2020. Quando comparamos ao primeiro trimestre de 2021, a queda foi de 180 *basis points*. A pressão do cenário de commodities em nossa estrutura de custos foi parcialmente mitigada pelos ajustes de preços realizados em nossa arquitetura de menu, com o término, por exemplo, da plataforma de 2 por 16,90 ao longo do segundo trimestre, além de repasses que realizamos no canal *delivery*.

Importante reforçar que os movimentos feitos em *revenue management*, fundamentados na utilização de dados e compreensão dos hábitos de consumo, têm sido bem absorvidos pelos nossos clientes e temos procurado um bom equilíbrio entre volume e rentabilidade de forma consistente. Além disso, como parte da nossa estratégia de CRM, a companhia encerrou todas as suas ofertas abertas de cupom no aplicativo, o que reduziu a exposição, massiva a descontos e



passou a converter clientes de forma mais eficiente.

Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, atingiram 306 milhões no segundo trimestre de 2021. Este resultado representa uma queda de aproximadamente 25 milhões versus o primeiro trimestre, o que está alinhado com a nossa estratégia de digitalização das operações, gerando maior eficiência nos nossos restaurantes. A alta de 35,9% em relação ao segundo trimestre de 2020 é explicada pelos benefícios da MP 936 e pelo número de restaurantes fechados por mais de 60 dias naquele período, o que acabou gerando economias significativas.

Ainda, se compararmos a performance do segundo trimestre de 2019 mesmo com um forte crescimento de restaurantes em operação e aumento da participação de *delivery*, conseguimos reduzir em 1% nossas despesas com vendas nos restaurantes.

Já as despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, atingiram 33,5 milhões no trimestre, uma alta de 8,8% versus o segundo trimestre de 2020 em razão dos efeitos da MP 936 naquele ano. Se compararmos ao primeiro trimestre de 2021, as despesas gerais e administrativas tiveram queda de 6,2%. Vale ressaltar que seguimos reforçando nosso time de tecnologia com perfis especializados para suportar o *pipeline* de iniciativas digitais com maior velocidade na execução.

No slide 10, conforme já mencionamos, o EBITDA ajustado atingiu 10,6 milhões, um aumento de 103 milhões quando comparado ao segundo trimestre de 2020 e de 42 milhões versus o primeiro trimestre de 2021 mesmo com níveis muito semelhantes de vendas. Este resultado é decorrente do avanço em nossa atividade operacional combinado com a eficiência trazida por iniciativas digitais e pela performance destes canais no trimestre, o que nos possibilitou retomar o patamar positivo de EBITDA.

Na parte central do slide, vemos que o impacto da pandemia ainda é significativo em nosso resultado, mas que as medidas adotadas ajudaram para que tivéssemos um prejuízo líquido 90 milhões melhor do que o do segundo trimestre de 2020. Do lado direito, vemos que o endividamento bruto total da companhia atingiu 825 milhões, o que, combinado com o caixa total disponível de 507 milhões, nos leva à uma dívida líquida de 318 milhões no segundo trimestre de 2021.

Seguindo para o slide 11, podemos ver o Capex e o fluxo de caixa operacional. Os investimentos totais da companhia atingiram 61,4 milhões no segundo trimestre de 2021, um aumento de 62% quando comparado ao segundo trimestre de 2020.



Esta alta está relacionada à retomada do plano de expansão com a abertura de 10 lojas no período, conforme mencionei anteriormente. Adicionalmente, mantivemos nossos investimentos nas frentes de tecnologia para suportar o nosso rápido avanço. Do lado direito do slide, vemos que o consumo de caixa operacional foi de 12 milhões no trimestre versus um consumo de caixa de 78 milhões no segundo trimestre de 2020, desempenho significativamente melhor em razão do avanço do resultado operacional da companhia.

O impacto do capital de giro no trimestre aconteceu principalmente em virtude de postergações feitas no segundo trimestre de 2020 e que não aconteceram em 2021 e a retomada das vendas.

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: Com licença, 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.

E nossa primeira pergunta vem de Marcela Recchia, Credit Suisse.

Marcela Recchia: Oi, luri, oi, Gabriel, obrigada por tomar minha pergunta. Eu tenho 2 perguntas do meu lado hoje, a primeira é se a gente, num cenário normalizado, podemos pensar já em uma alavancagem operacional na linha de despesas com pessoal já rodando a níveis superiores aos de 2019 simplesmente em função da eficiência proveniente das maiores vendas de totens digitais?

E a segunda pergunta é só para entender um pouquinho como é que o resto do mês de julho desenvolveu em relação às vendas, se a gente pode pensar que seguir o mesmo ritmo da primeira semana de julho nos meus níveis de 93% versus pré-pandemia e se a gente consegue imaginar que isso continua sendo puxado realmente por lojas *free standing* com uma recuperação ainda mais lenta das lojas de *food court*. Obrigada.

Luri Miranda: Oi, Marcela, luri. Obrigado, obrigado pela sua pergunta, espero que você esteja bem aí com o time do Credit Suisse e sua família.

Vamos, então, para a sua primeira pergunta, que diz respeito à questão de normalização de despesas de pessoal, principalmente em restaurante, em função de eficiência, principalmente aquelas digitais vindas de totem. A gente acredita que, sim, a tendência e o crescimento de totem, como vocês puderam ver na



apresentação entre o primeiro trimestre o segundo trimestre, ela foi bastante significativa e o que ajuda a gente bastante na questão também de desempenho de produtividade no restaurante.

Eu diria a você que não é só essa atividade, não é só esse caminho digital que ajuda na produtividade, ele é importante, mas a gente tem feito várias outras iniciativas que também ajudam na produtividade dentro dos restaurantes com tecnologia, e não só dentro do restaurante, eu posso dar um exemplo para vocês quando a gente fala que a gente quer se tornar uma empresa de *food tech* existia um processo de suporte aos restaurantes em que a gente gastava alguma coisa em torno de 10 horas para resolver um *issue* específico no sistema digital e de suporte dos restaurantes interligados no POS, 10 horas! E por todo o desenvolvimento de ecossistema digital que a gente está colocando, nós colocamos um robô, um algoritmo, e isso está fazendo com que automaticamente esse robô entenda que há um *crash* no sistema de POS do restaurante e ele tem conseguido resolver isso em cerca de 2 minutos.

É Só para dar um exemplo para vocês do que o digital... muitas vezes a gente olha só para o *end game* lá, só para a parte final, mas principalmente para operadores de restaurantes tem todo um suporte por trás que é bastante importante. Resumindo, a gente espera que, sim, o totem continue fazendo diferença para frente na produtividade, o retorno da venda de *food court*, Marcela, ele tem sido gradual, mas ele ainda é abaixo do que ele era em 2019.

Esse é um comentário bem importante para ser feito, quer dizer, o cenário do segundo trimestre é um cenário desafiador, é um cenário onde a gente teve, principalmente em abril, uma boa parte dos restaurantes impactados, um *food court* que vem recuperando, mas que ainda está alguma coisa em torno de 30% abaixo do nível de vendas que estava antes do período de pandemia e com uma *free standing* e um *delivery* em níveis bem superiores da pandemia.

O quê que isso quer dizer? Que a gente vê uma operação gradual do *food court* sim, julho já foi um bom indício até com o retorno gradual das pessoas nos shoppings, mas que num ambiente desse a gente já consegue entregar um resultado maior. Então, o que a gente olha pra frente, Marcela, é realmente um retorno das vendas de *food court* ao mesmo tempo que a gente consegue manter um residual daquilo que foi de crescimento de *food court* e de, desculpe, de *delivery* e de *drive-thru*. Essa é a grande aposta que a gente faz, a gente tem visto que o *food court* tem subido e os níveis de *delivery* e *drive-thru* têm se mantido ainda acima do que eles eram antes.

Então, essa é uma aposta que a gente tem feito e que a gente tem visto.



E com relação ao mês de julho, ele, sim, manteve o crescimento proporcional ou gradual de *food court* ainda se mantendo os níveis de *delivery* e ainda se mantendo os níveis de *drive-thru* que a gente estava vendo.

Olhando para frente e para outros países, a gente vê que em situações já mais normalizadas de vendas já tem países postando vendas positivas em relação a 2019, o que é um bom indício para frente, é lógico que a aceleração aqui do *food court* depende ainda de alguns outros fatores, o cenário continua sendo desafiador, por exemplo, a taxa de vacinação realmente crescendo e o que a gente está vendo. Posso te dar um outro número, ainda em julho a gente ainda tinha cerca de 10% das nossas vendas impactadas por algum tipo de restrição, apesar do cenário ser muito melhor do que era o cenário de abril e de março ou de maio, ainda assim o número de horas operacionais era menor porque você tinha ainda que fechar os restaurantes em determinado horário. São Paulo, que é um mercado muito grande e representativo, houve uma liberalização agora, uma flexibilização agora em agosto, onde você pode ampliar o número de horas principalmente depois das 23:00, mas ainda assim tem algum tipo de restrição, que, de acordo com as últimas informações que a gente tem, deve melhorar a partir de meados de agosto.

Desculpe pela resposta longa, mas é um ambiente mais complexo e eu queria que você tivesse uma visibilidade maior do que está acontecendo.

Gabriel Magalhães: Se eu se eu puder completar aqui, luri, eu acho que a gente acabou indo para os canais digitais e totem especificamente como um viés de muita eficiência, né, e, pô, esse é um lado correto de olhar para essa história, mas tem um benefício que a gente tem observado também, Marcela, que é todos os canais digitais, então quando a gente pensa em CRM, em *loyalty*, no totem, no próprio Clube BK, muito alinhado com o que a gente acreditava ao construir essa interface deles, a gente esperava um ticket médio significativamente maior do que o ticket médio padrão do nosso balcão, e os primeiros resultados de todas essas iniciativas têm sido é bem positivo nessa relação.

Então, quando a gente pensa que, além do crescimento desses canais digitais, eles estão vindo acompanhados com ticket médio significativamente maior do que os tickets usuais, a gente tem conseguido principalmente também *labor* e uma alavancagem operacional que pode ser muito importante à medida que a gente tem o *traffic* e voltando a 100% da normalidade.

Marcela Recchia: Perfeito, pessoal, muito obrigado pela resposta.

Operadora: Nossa próxima pergunta vem de Roberto Brown, Morgan Stanley.



Roberto Brown: Bom dia, Iuri, Gabriel, obrigado aí pela apresentação, pelas explicações. Tenho também 2 perguntas, se puder, a primeira sobre margem bruta, já teve uma melhora aí significativa em relação ao tri passado, mas ainda assim a margem continua um pouco abaixo dos níveis históricos. Vocês já comentaram em algumas iniciativas que ajudaram na melhora de margens, então eu queria só saber como que está a expectativa de vocês para o restante do ano, se a gente deve conseguir ainda ver uma melhora aí de volta para os níveis históricos ou se talvez aí a pressão de commodities, que a gente não tinha, por exemplo, em 2019, comece a afetar mais também, enfim, só entender um pouquinho como está a cabeça de vocês para isso.

E também para G&A, olhando até o gráfico que vocês colocaram no *release*, mostra um crescimento aí de G&A acima da inflação, e vocês até explicam como é que isso tem também um efeito das iniciativas digitais. Então, entender se esse nível um pouco mais alto de G&A tem mais a ver com investimentos momentâneos que vocês estão fazendo ou são patamares que também a gente pode esperar daqui para frente? Obrigado.

Iuri Miranda: Olá, Roberto, obrigado, obrigado pela pergunta, desejo mesmo que você esteja aí seguro com o time da Morgan e com a tua família também, tá.

Vamos para o primeiro, da margem bruta, tem um pouco da explicação do que a gente comentou na pergunta anterior, mas, indo direto ao seu ponto aqui, o cenário continua, sim, com pressões, então a gente vê inflação em um nível alto, a gente commodities, nós fizemos uma evolução significativa em relação ao ano passado e inclusive em relação ao primeiro trimestre mesmo em um ambiente ainda muito desafiador.

Eu estou reforçando isso, gente, porque o ambiente, sim, é um ambiente desafiador, mas, como a gente tinha mencionado para vocês no primeiro trimestre, a companhia acreditava e estava se preparando para, mesmo em um ambiente desse que foi pego por uma segunda onda, encontrar saída de produtividade através de uso de tecnologia e fazer o uso também da alavancagem operacional que ela tem e da escala que ela tem para mitigar esses efeitos. Eu acredito que o segundo trimestre é um bom exemplo do que a gente comentou no primeiro trimestre que a gente estaria fazendo.

Falando do segundo semestre, Roberto, a gente continua vendo em impactos de inflação, mas nós também vamos continuar trabalhando com escala, com o tamanho que a gente tem, com o crescimento que a gente tem nas negociações com os nossos fornecedores, sempre que possível diminuindo e mitigando esses impactos e buscando alternativas mais interessantes de custo, o digital está ganhando tração, eu acho que é o primeiro trimestre que talvez vocês consigam



enxergar de uma forma mais clara aquilo que a gente vinha falando pra vocês, o Gabriel acabou de mencionar que a gente enxerga a questão de tickets melhores, margem também pode vir melhor a partir do momento que você consegue identificar melhor as suas transações, a gente comentou que 22% de todas as nossas transações já são identificadas. O quê que a gente busca com isso? Um melhor *revenue management*, o próprio Clube BK, que já tem um ponto 1,1 milhão de usuários, um programa que tem menos de 6 meses e está gerando principalmente um aumento de tráfego e a gente vê também, além do aumento de tráfego, um melhor ticket, são só exemplos de instrumentos que a gente tem utilizado além dos comuns que a gente conhece de negociação de contratos para ajudar em uma performance de margem.

E indo ao ponto final da sua pergunta, a gente acredita que, apesar de todos esses *headwinds* que continuam existindo aí, a gente deve se aproximar e, apesar de a gente já estar com uma margem melhor do que 2020 e até melhor do que o primeiro trimestre de 2021, a gente continua aqui no segundo semestre a gente vai se aproximar mais dos níveis históricos que a gente teve, principalmente em 2019, em termos de margem.

E com relação à sua segunda pergunta em relação ao G&A, é o ponto que você mencionou dos investimentos que a gente tem feito em tecnologia principalmente e que está se mostrando em outras linhas que a gente acabou de falar como margem bruta, como *top line*, como preparando a companhia para o futuro.

Roberto Brown: Perfeito, Iuri, então só para entender bem aqui, essa questão do G&A talvez seja então níveis aí um pouco mais altos daqui para frente em termos nominais, né, por causa dessas iniciativas, mas aí também olhando talvez como percentual da receita, olhando aí na margem total, ainda assim com expectativas de um efeito positivo, é isso?

Iuri Miranda: É, o que a gente vê é realmente um nível mais alto em função (i) um dos investimentos que a gente tem feito e que a gente está vendo o efeito por volta do *top line*, esse é o principal efeito que a gente vê, e também você tem que considerar que a gente ainda não está rodando aos níveis de vendas que a gente tinha, por exemplo, no pré-pandemia, e isso não deixa de ter um impacto.

Nós temos feito vários controles, várias economias, mas não, Roberto – e eu acho que ficou bastante claro a produtividade – que um nível de vendas praticamente igual ao nível do primeiro trimestre, teve só 1% à venda, a diferença de EBITDA da companhia foi de mais de R\$40 milhões. Então, vocês vêm que realmente nós temos procurado ser produtivos ao máximo, mas a gente também acredita que a companhia está preparada e não pode perder oportunidade, como eu sempre disse a vocês, de consolidação de mercado e de uma companhia que está



preparada para dar um salto de produtividade e de eficiência futura, e para isso, se você pensar só agora em alguns custos que possam afetar isso para o longo prazo, eu acho que não é a melhor decisão da companhia.

Então, temos um G&A histórico de controle de custos, eu acho que está provado aí no segundo trimestre, mas, ao mesmo tempo, uma cabeça dos investimentos que a gente precisa fazer agora para consolidar essa vantagem competitiva que a gente enxerga para o futuro.

Roberto Brown: Faz sentido, ficou bem claro, Iuri. Obrigado aí pelas explicações e espero que vocês todos continuem bem aí. Um abraço.

Iuri Miranda: Obrigado, Roberto.

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

Robert Ford: Bom dia, Iuri, bom dia, Gabriel, e obrigado pelo *call*. Como estão pensando em sair da pandemia, especialmente ao incorporar o Domino's? Achar que é necessário fazer um *add-on* para reduzir a dívida e chegar a uma posição que a empresa possa financiar seu crescimento próprio ou podem fazer isso com seu próprio fluxo de caixa? Obrigado.

Iuri Miranda: Acho que o Gabriel pode ajudar a responder essa, Bob, mas a gente enxerga... se você for olhar o fluxo de caixa operacional, por exemplo, agora, a gente já chega, mesmo com uma venda ainda abaixo dos níveis pré-pandemia, a gente consegue chegar agora em um fluxo de caixa operacional perto do *breakeven* e a gente enxerga isso acima de *breakeven*, vamos falar, no próximo semestre. Então, a companhia começa a voltar a um nível de geração de caixa operacional com o retorno das vendas e com todas essas iniciativas que eu comentei com vocês de digital, tá.

Olhando para frente com Domino's, como a gente comentou no momento da associação, a gente vê uma oportunidade bastante grande de crescimento, mas de um nível de Capex que ele é inferior ao nível de Capex, por exemplo, de um Burger King ou de um Popeyes. O nível de vendas é inferior, mas o nível de Capex também, e tem uma relação Capex/vendas muito interessante, tá, mas é um negócio que não tem um consumo de caixa grande quando você incorpora ele ao negócio de Burger King e de Popeye, sem contar com todas as sinergias que a gente pode gerar nesse negócio.

Não sei, Gabriel, você quer que adicionar algum ponto?

Gabriel Magalhães: Bob, bom dia, tudo bem? Acho que a gente ter feito um



aumento de capital no fim do ano passado foi essencial para que a companhia pudesse entrar em 2021 com uma estrutura de capital adequada vis-à-vis a geração versus consumo de caixa operacional e o que a gente tem de planejamento para investir, né. Hoje quando a gente pensa num cenário de dívida líquida da companhia rodando a perto de 300 milhões, isso está muito equilibrado com o histórico de geração de caixa operacional e de alavancagem que a companhia tem no passado em condições normais e, à medida que a gente vê o cenário operacional voltando à normalidade, a geração de caixa operacional deveria conseguir equilibrar boa parte da nossa atividade de investimento mesmo quando a gente pensa num cenário de mais marcas dentro do nosso portfólio.

Robert Ford: Ficou muito claro, muito obrigado.

Iuri Miranda: Obrigado por sua pergunta, Bob, fique bem!

Operadora: Nossa próxima pergunta vem de Galdino Falcão, Goldman Sachs.

Galdino Falcão: Olá, bom dia a todos, obrigado pelo espaço para pergunta. Espero que todos estejam bem. Uma das nossas perguntas já foi respondida, então a outra seria em termos de plano de expansão. Como é que a gente deveria estar pensando para o plano de abertura para o segundo semestre? Obrigado.

Iuri Miranda: Olá, Galdino, obrigado, obrigado pela pergunta, espero que você também esteja bem, o pessoal aí da Goldman. A gente está voltando gradativamente ao nosso plano de expansão ainda que equilibrando isso a um controle de gastos que a gente acha importante e prudente em um momento de retorno e de mais flexibilização de operação.

Se a gente compara com o número de 2020, por exemplo, nós fechamos o ano de 2020 com um *net* de -7, a gente fez algumas aberturas, mas a gente fez fechamento também otimizando o nosso portfólio pelos impactos que foram trazidos da Covid naquele ano. Esse ano a gente já está com os restaurantes mais preparados, então a gente acredita mais em um saldo do ano positivo, o próprio segundo trimestre mostra um crescimento aí de 10 novas aberturas e vocês vão continuar enxergando mais aberturas até o final do ano, sempre escolhendo os melhores casos, que é o que a gente acredita num momento de recuperação, não voltando a níveis ainda de expansão que nós tínhamos em 2019, mas em um nível de expansão muito superior ao nível de expansão, por exemplo, que a gente teve em 2020.

E para ser mais específico, vocês vão continuar enxergando um crescimento de *free standings* de Burger King, temos a consolidação da marca agora no Rio de Janeiro com Popeyes, abrimos nuns shoppings bem importantes, estamos muito



satisfeitos com o crescimento de Popeyes num mercado onde o *brand awareness* era baixíssimo, não sei se vai lembrar, a gente começou em São Paulo e este ano abrimos os primeiros restaurantes do Rio de Janeiro, queremos consolidar a expansão no Rio de Janeiro e certamente a partir daí nós abrimos nesse piloto que a gente fez para o Rio de Janeiro a gente começar a abrir a expansão de Popeyes para outros estados, o que deve começar no finalzinho do ano/início do ano de 2022 já indo em outros mercados além de Rio de Janeiro e São Paulo, tá.

Mas, resumindo, vocês vão ver uma volta gradual da gente de investimentos, como foi no segundo trimestre, mas ainda não nos níveis de 2019 já que a gente está ainda cauteloso no balanço entre investimento e proteção de caixa.

Galdino Falcão: Superclaro. Muito obrigado, Iuri.

Iuri Miranda: Obrigado você, Galdino.

Operadora: Nossa próxima pergunta vem de João Paulo Andrade, Bradesco BBI.

João Paulo Andrade: Bom dia, pessoal, obrigado por pegar minha pergunta. Na verdade, eu tenho 2, uma relação aos shoppings e aluguéis, eu gostaria de saber se vocês têm um *update* em relação às conversas com os shoppings, a gente tem visto algum aumento de vacância em *food court*, poderia comentar um pouco como vocês enxergam e como está a cabeça, se isso é uma oportunidade, se é ameaça esse potencial novo normal nos shoppings?

E em relação à produção própria da Domino's, o quanto essa operação estaria pronta para atender o plano de expansão que vocês têm, se precisaria de um investimento adicional? Obrigado.

Iuri Miranda: Obrigado pela pergunta, espero que você esteja bem. Com relação aos shoppings, o cenário de ocupação do ano de 2020 ele foi um cenário, eu diria, mais propício e mais flexível em termos de negociação, sinceramente, do que nós estamos enfrentando agora. Parte disso é uma discussão com os shoppings em função de muitos restaurantes às vezes não estarem fechados 100% porque as regras de flexibilização elas permitiam uma operação parcial, então isso está gerando uma maior discussão com os shoppings do que foi, por exemplo, a discussão em 2020.

A gente tem discutido caso a caso, rede a rede, fazendo valer o tamanho e a escala que a gente tem e também mostrando a eles todo o crescimento que nossa empresa tem e vai continuar tendo no nosso portfólio de marcas e que não faz sentido você querer aplicar às vezes um aluguel *full* mínimo em função de uma restrição que está ocorrendo ainda, como eu comentei com vocês, muitas vezes



até este horário de funcionamento. Então, essa discussão vai continuar, vai continuar caso a caso.

E com relação à produção própria da Domino's, hoje a produção ela ainda tem uma capacidade bastante grande de ser expandida, até dentro da própria produção da Domino's hoje ela atende apenas de estados de São Paulo e Rio de Janeiro e se eu não me engano um pouco de Minas Gerais e com isso ela tem capacidade de expansão para outros estados, é isso que está sendo trabalhado, é uma operação lá relativamente nova, por isso que ela ainda está restrita a esses estados mais próximos, e isso sem dúvida é uma oportunidade que nós enxergamos de uma consolidação, por exemplo, de cozinha centralizada, é algo que a gente já vinha trabalhando para Popeyes, fomos visitar outros países vimos, por exemplo, que no Canadá existe uma cozinha centralizada com produção própria que traz não só uma eficiência operacional em termos de procedimentos, mas também um ganho porque você passa a comprar matéria-prima em uma maneira diferente do que produto terminado, isso está nos nossos planos já para concluir de Popeyes, e fica uma ideia estratégica muito interessante de você ter *one single place* onde você possa fazer alguns processos centralizados, como já existe a produção própria de Domino's, como pode haver no mesmo lugar uma cozinha centralizada de Popeyes, e quem sabe até alguns procedimentos que são feitos hoje nos restaurantes Burger King a gente também possa centralizar e com isso ganhar alguma eficiência operacional adicional.

Então, sim, está nos nossos planos e só olhando hoje a capacidade produtiva que a Domino's tem já a possibilitaria expansão sem necessidade de investimentos adicionais.

João Paulo Andrade: Perfeito, muito obrigado.

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

Iuri Miranda: Eu gostaria de agradecer mais uma vez a todos vocês pela presença, sei que sempre é um momento de várias conferências de resultados e vocês escolhem a gente e estarem aqui, dedicarem tempo para análise e excelentes perguntas, então muito obrigado pelo interesse, pelas perguntas.

E eu e o Gabriel nós gostaríamos de terminar esse *call* reforçando quais são as nossas prioridades até o final do ano: a primeira delas é vocês vão continuar enxergando – e eu acredito que agora de cada vez de uma maneira mais clara – o que nós nos referimos de transformação digital, então o Clube BK, que já tem bastante ponto trocado, já está gerando tráfego adicional com *ticket* interessante, nós vamos continuar acelerando o Clube BK, as iniciativas de CRM para *revenue*



management, nos falamos várias vezes sobre a importância disso para ajudar a mitigar os *headwinds* que a gente tem no cenário de inflação, e cada vez mais focando a empresa e tornando a empresa no caminho de se tornar uma *food tech* com o uso massivo de tecnologia. Esse é o ponto um; o segundo ponto, a gente conversou e veio também das perguntas, que é a expansão orgânica, vão ver um incremento gradual da abertura das *free standings* e a consolidação da expansão do PLK no Rio de Janeiro, como eu mencionei; um outro pilar importante para a gente, que começamos no ano passado, na verdade, finalzinho e 19 e no ano passado nós aceleramos e que acreditamos firmemente que é uma diferenciação da nossa marca e uma consequência até das mudanças de hábitos do Covid, é a diferenciação dos nossos produtos com iniciativas como um menu *clean* sem conservantes, isso é uma tendência em outros mercados e temos certeza que vai ser uma diferenciação também importante para os consumidores brasileiros; e, por último, a gente quer capturar o retorno das vendas *on-premise*, especialmente das *food courts*, mas nossa ambição é que isso ocorra mantendo uma parte residual do crescimento que está vindo de *delivery* e de *drive-thru*.

E por último, não poderia deixar de mencionar, a prioridade é o nosso acordo de associação com a Domino's, que eu gostaria frisar que ele passa ainda pela aprovação do CADE e dos acionistas em Assembleia Geral e que nós não temos dúvida nenhuma que será uma avenida importante de crescimento para a companhia e para a consolidação do mercado de *fast food* no nosso Brasil.

Nossa capacidade de execução e visão de longo prazo nos deixam absolutamente encorajados com o que a gente pode construir nessa indústria, mesmo enfrentando situações adversas como a gente tem enfrentado desde março de 2020.

Com isso, eu gostaria mais uma vez de agradecer a todos, desejar uma boa tarde e que todos fiquem com saúde.

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