



**Local Conference Call
Burger King Brasil S/A (BKBR3)
Resultados do 4T21
25 de fevereiro de 2022**

Operador: Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do **BK Brasil** para discussão de resultados referentes ao **4º 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.

Iuri Miranda: Muito obrigado pela introdução, operador. Bom dia a todos, espero que vocês e seus familiares estejam todos bem. Obrigado pelo interesse em nossa companhia e pela participação nessa teleconferência de resultados do quarto trimestre de 2021 do BK Brasil.

É com grande satisfação que eu gostaria de compartilhar com vocês o avanço dos nossos resultados neste último e importante trimestre para o nosso negócio. Depois de um desafiador começo do ano de 2021 onde algumas restrições operacionais foram novamente estabelecidas em função da segunda onda da pandemia, vimos no decorrer do ano uma recuperação e um progresso consistentes do nosso negócio à medida que essas restrições foram suavizando. E no reporte deste trimestre, nós veremos que esta recuperação continuou e mostrou sinais importantes em vendas, em produtividade, na margem bruta e na lucratividade, ainda que não tenhamos voltado completamente aos níveis de tráfego da pré-pandemia.

A dinâmica dos canais digitais, que viemos observando e construindo nos últimos anos, continuou evoluindo de forma consistente. Vale mencionar que mesmo em um cenário de retomada do consumo *on-premise*, que ainda seguem níveis de tráfego abaixo dos patamares pré-pandemia, mas em uma tendência muito positiva mês após mês, as vendas dos canais digitais seguem crescendo. Essa sobreposição entre o retorno de vendas *on-premise* com a consistência das vendas *off-premise* nos dá um bom nível de confiança em relação à resiliência e à incrementalidade desses canais em um momento que tenhamos níveis de mobilidade urbana mais alinhados com a realidade no pós-pandemia. Essa rápida recuperação também nos mostra a força do nosso negócio mesmo em momentos macroeconômicos desafiadores. Isso possibilitou com que as nossas marcas tivessem fortes performances em todos os aspectos neste trimestre.

Conseguimos também, após 2 anos pressionados em nossa abertura de custos diretos, ter um bom progresso com todas as alavancas que criamos e recuperar níveis de margem bruta alinhados com o que operávamos antes da pandemia. Em alguns momentos, na verdade, até melhorar esses níveis dado o ambiente de consolidação e menor competição.

Com um bom equilíbrio na recuperação de vendas, que nos levou a um dos níveis mais altos de *marketshare* da história da nossa companhia, e uma gestão eficiente de margem bruta, vimos a força da alavancagem operacional em nosso negócio. A tecnologia, conforme eu mencionei, tem tido um papel fundamental nessa frente, pois acelera as vendas com maior frequência e ticket médio e nos ajuda a ser mais eficientes em nossa operação.



Nós acreditamos muito nessa combinação para ao longo do tempo conseguirmos continuar expandindo o nosso negócio e buscando os melhores retornos.

No fechamento deste ano, também tivemos a oportunidade de retomarmos nosso forte projeto de expansão em ambas as marcas uma vez que o cenário se torna mais claro. Seguimos encontrando excelentes oportunidades de investimento em uma indústria em consolidação no Brasil, enxergamos potencial de investimentos em todo o território nacional e buscamos ser mais eficientes e condizentes com a nova realidade de consumo com uma componente de canais digitais importante. Nosso crescimento foi, em 2021 – e olhando para frente será – focado em *free standings* para a marca Burger King e *food courts* para o Popeyes, mas começamos a entender que formatos alternativos como *ghost kitchen*, *drive-thru only* e até cozinhas híbridas entre as marcas podem, sim, ser soluções escaláveis em nossa plataforma e estratégia de desenvolvimento. Também desenvolvemos tamanhos diferentes de lojas, dimensionados de acordo com o potencial da demanda local, o que nos permite: um, otimizar o investimento e; dois, maximizar o retorno.

Não poderia deixar de também dividir com vocês minha enorme satisfação e orgulho de, depois de termos construído em cerca de 10 anos uma das marcas favoritas de fast food deste país, vemos já neste trimestre o Popeyes como a terceira marca favorita de fast food na cidade de São Paulo. Essa conquista nos deixa otimistas para o potencial desse negócio em nosso ecossistema e está alinhado com a nossa visão sobre o potencial do mercado de *chicken and QSR* no Brasil.

É incrível ver uma marca tão jovem, de apenas 3 anos, dos quais 2 foram passados em uma pandemia, ter uma evolução tão expressiva na maior cidade da América do Sul. No decorrer deste ano também fizemos o lançamento dos nossos compromissos de ASG até o ano de 2030. Através dos 3 pilares que priorizamos, nossa comida, nossa pegada e nossa gente, estabelecemos 16 compromissos que mostram o nosso importante papel na transformação da sociedade e na construção de um mundo cada vez melhor.

Com isso, eu passo 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, e bom dia a todos. Passando para o slide 3 da apresentação, gostaria de comentar sobre o desempenho da companhia durante o trimestre. No quarto trimestre de 2021, atingimos nosso recorde histórico de receita líquida chegando à marca de R\$ 913 milhões, um crescimento de 18% quando comparado ao mesmo período do ano de 2020. Encerramos o quarto trimestre de 2021 com *same-store-sales* de 10% para Burger King e 23%



para Popeyes, e mais uma vez batemos o recorde de receita dos canais digitais, chegando em R\$ 298 milhões, o que correspondeu a 33% da receita da companhia no período. A recuperação de vendas, nossa disciplina no controle das despesas e o avanço da nossa estratégia de digitalização nos permitiu encerrar o trimestre com recorde histórico de EBITDA ajustado, atingindo R\$ 177 milhões e uma forte geração de caixa operacional de R\$ 150 milhões. Esse resultado nos levou a um lucro líquido no período de R\$ 24 milhões.

Seguindo para o slide 4, retomamos o nosso plano de crescimento e realizamos a abertura líquida de 18 restaurantes, sendo 12 BKs próprios, 3 BKs franquizados e 3 Popeyes. Durante o período, também tivemos 2 repasses da marca Burger King. Com isso, encerramos o quarto trimestre de 2021 com 945 restaurantes, dos quais 736 próprios das marcas Burger King e Popeyes e 209 franquizados da marca Burger King.

No próximo slide, podemos ver imagens reais de novas operações abertas no trimestre. A resiliência da nossa indústria e a realidade de um mercado subpenetrado no Brasil tem contribuído para uma consolidação e, com isso, temos encontrado um forte *pipeline* de aberturas que tem apresentado vendas médias maiores do que as previstas em seu período de maturação.

Conforme vocês podem ver nas imagens de nossas aberturas, nossa operação continuará crescendo com foco em *free-standing* para Burger King e *food courts* para Popeyes, mas como comentado pelo Iuri, estamos atentos para caminhos alternativos, soluções que poderão ser mais eficientes em termos de Capex e com uma nova distribuição de canais acelerar retorno.

No próximo slide, como já mencionei, nossa receita operacional líquida atingiu 913 milhões no trimestre, o que representou um crescimento de 18% versus o mesmo período de 2020. Nosso *same-store-sales* no conceito um ano, atingiu o crescimento de 10% para BK e 23% para a PLK, enquanto em uma visão comparável de 2 anos, finalizamos o ano em território positivo para BK e com 18% para PLK. Esta melhora está relacionada à gradual retomada do fluxo nos shoppings, onde concentramos grande parte dos nossos restaurantes e a resiliente performance dos canais digitais, que, mesmo com a recuperação do consumo *on-premise*, continuaram em tendência de crescimento. Nossas 2 marcas mais uma vez mostraram que um ambiente mais próximo do normal consegue recuperar tráfego de forma rápida e consistente.

Assim como construímos em BK, estamos muito animados com os resultados que temos enxergado para Popeyes. Conforme mencionamos, com apenas 3 anos de operação, sendo 2 deles em meio a uma pandemia, fomos eleitos a terceira marca preferida pelos consumidores no mercado de QSR em São Paulo.



Indo para o próximo slide, mostramos a performance dos nossos canais digitais representados pelo delivery, totens de autoatendimento e app. Tivemos neste trimestre nosso maior patamar, com um crescimento de 81% quando comparado ao quarto trimestre de 2020, atingindo 33% de participação nas vendas totais da companhia. Se incluirmos nossos cupons de aplicativo, nosso número chegaria a 43% neste trimestre.

Em Popeyes, uma marca que já nasceu com fortes atributos de tecnologia, os canais digitais já representaram 53% das vendas totais durante o ano de 2021, o que mostrar a nossa capacidade de levar o conhecimento que adquirimos em BK para o plano de construção de PLK.

No slide 8 mostramos um pouco do nosso ecossistema digital. Hoje, contamos com mais de 11 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM, dos quais 4 milhões já fizeram vendas identificadas, sendo 2 milhões apenas no quarto trimestre. Enriquecemos esta base de dados, que começamos a construir há 4 anos, diariamente à medida que temos mais dados de conversão de clientes. Alcançamos mais de um quarto de todas as transações da companhia identificadas, o que acreditamos ser um grande diferencial competitivo das nossas marcas, pois assim teremos um relacionamento cada vez mais pessoal e eficiente com os nossos clientes.

O Clube BK, nosso programa de fidelidade, encerrou o ano com 3,7 milhões de usuários cadastrados, um crescimento acelerado que mostra o nível de engajamento dos nossos clientes com a nossa marca. Conforme tínhamos previsto, temos percebido um comportamento muito positivo desse grupo de consumidores, que consome nossos produtos com mais frequência e com maior ticket médio. Essa combinação associada ao crescimento de membros no programa, contribuiu para que já dobrássemos a representatividade desse canal em nossas vendas totais quando comparamos ao trimestre anterior, chegando a 10% das vendas da companhia.

Nosso aplicativo atingiu a marca de 40 milhões de downloads no quarto trimestre de 2021 com avaliações superiores a qualquer outro *player* da nossa indústria no Brasil tanto em Android quanto em iOS. Os totens de autoatendimento desempenharam mais uma vez papel fundamental nessa retomada. Com tickets maiores e experiências melhores, temos conseguido ser cada vez mais eficientes, conforme mostraremos no próximo slide. Em nosso delivery, seguimos observando o crescimento de vendas nominais ao longo dos trimestres, o que nos dá fortes indícios acerca do potencial e incrementalidade desse canal em um aumento de tráfego regularizado.

Continuamos trabalhando em soluções de logística e hoje temos



aproximadamente 70% dos nossos restaurantes já cobertos com a funcionalidade de delivery híbrido ou 1P. Essa iniciativa tem sido fundamental para cobrirmos novas áreas, ganharmos eficiência e acelerarmos o nosso próprio canal, o que nos dá acesso à toda essa base de usuários.

Por fim, a frente de *e-payments* segue em rápida evolução e já representa 5% das vendas totais, sendo elas com menor MDR e maior propensão à aquisição de dados.

No próximo slide, podemos observar que a tecnologia tem possibilitado tendências opostas na relação vendas e custos. Se por um lado, comparado ao quarto trimestre de 2020, crescemos 18% em vendas com mais 33 operações próprias, por outro, nossas despesas com pessoal, alinhado com a nossa estratégia de digitalização, teve queda de 6%. Essa queda ainda vem acompanhada de uma experiência com menor fricção, tendência que temos observado um comportamento dos nossos clientes e logo melhores níveis de NPS.

Esse movimento de digitalização, 1/3 das vendas da companhia passando por canais digitais, nos levou a abrir ontem a nossa segunda operação sem atendentes no Brasil. Essa iniciativa ainda está em fase de estudos, mas poderá ser uma importante alavanca para o futuro do nosso negócio.

Passando para o slide 10, vamos falar um pouco sobre o nosso CMV, despesas com vendas nos restaurantes e G&A. Ao final do quarto trimestre de 2021, o custo da mercadoria vendida atingiu 34,8% da receita, uma redução de 560 *basis points* em relação ao quarto trimestre de 2020. Conforme temos compartilhado, ao longo dos últimos anos fizemos importantes investimentos em iniciativas que nos ajudaram a vender de forma mais eficiente, com menor exposição a desconto e maiores tickets. Temos feito um intenso trabalho de *revenue management*, que também tem nos permitido equilibrar margens em um cenário ainda desafiador de custo sem termos impactos em tráfego e *marketshare*.

Neste trimestre, também como parte do nosso trabalho incansável com todos os fornecedores da cadeia de suprimentos, refirmamos uma parceria de longo prazo que impactou positivamente o resultado em R\$ 15 milhões. As despesas com vendas nos restaurantes apresentaram uma queda de 360 *basis points* quando comparadas ao mesmo período de 2020, o que mostra a forte alavancagem operacional do nosso negócio.

Ainda em um cenário desafiador de custos, com o crescimento do *share* de delivery impactando *take rate* e altos níveis de IGP-M, conseguimos manter nossa disciplina nas despesas discricionárias, que, aliada à eficiência trazida pela tecnologia, foi fundamental para a nossa recuperação. Neste trimestre, depois de



uma revisão de mais de mil contratos de ocupação, tivemos um impacto *one-off* negativo para o resultado no montante de R\$ 9 milhões.

Nossas despesas com pessoal tiveram queda de 200 *basis points* quando comparadas ao quarto trimestre 2020, fruto principalmente do nosso crescimento de vendas. Conforme temos dito, estamos investindo em frentes importantes para o negócio e no momento que nossas vendas atingirem seu potencial com a recuperação do tráfego, teremos importante alavancagem operacional nessa linha.

No próximo slide, nosso EBITDA ajustado atingiu o recorde histórico, fechando o trimestre com R\$ 177 milhões, um aumento de 105 milhões quando comparado ao quarto trimestre de 2020. Mais uma vez, podemos ver que a recuperação das vendas aliada à nossa disciplina no controle de despesas, estratégia e digitalização trouxe benefícios importantes ao resultado da companhia. Ao final do período, chegamos também a um lucro líquido de R\$ 24 milhões, um crescimento de R\$ 121 milhões quando comparado ao quarto trimestre de 2020. Em dezembro de 2021, o endividamento bruto total da companhia atingiu R\$ 790 milhões, que, combinado a um caixa total disponível de R\$ 451 milhões, nos levou a uma dívida líquida de 340 milhões.

A companhia segue com uma forte estrutura de capital, adequada para a nossa alavancagem operacional e para suportar o crescimento dos próximos anos. Nossa alavancagem, que tem medição anual, está diretamente relacionada ao resultado operacional, principalmente do primeiro semestre. À luz deste fato, a companhia obteve neste trimestre *waver* dos seus credores.

Seguindo para o slide 12, podemos ver o nosso Capex e fluxo de caixa operacional. Os investimentos totais da companhia atingiram no trimestre R\$ 88 milhões, uma ligeira queda quando comparada ao quarto trimestre de 2020. Nossos investimentos do trimestre foram fundamentais para suportar o nosso forte plano de expansão, que finalizou o ano com 34 aberturas de restaurantes próprios e todas as nossas frentes de transformação digital, que já passam a ser parte relevante desse montante.

Do lado direito do slide, vemos que a geração de caixa operacional foi de 150 milhões no trimestre versus uma geração de caixa de 98 milhões no quarto trimestre de 2020. Este desempenho é reflexo da performance de vendas que a companhia apresentou durante o trimestre aliada à eficiência operacional e à digitalização do nosso negócio.

Com isso, gostaria de passar a palavra para o Iuri, que comentará sobre a nossa agenda ASG, que foi divulgada durante este último trimestre de 2021, e nossas prioridades para o ano de 2022. Iuri.



Iuri Miranda: Obrigado, Gabriel. Vocês devem lembrar que em nosso último *call* de resultados nós lançamos formalmente nossos compromissos de ASG até 2030. Então, por favor, vamos ao slide número 13.

Foram 16 compromissos, sustentados por 3 pilares, que estão diretamente ligados ao nosso negócio e à forma como podemos contribuir para a evolução da nossa sociedade. Dessa forma, eu gostaria de compartilhar com vocês que ao final do ano passado todos os restaurantes próprios do BK e da PLK reciclaram mais de 900 mil litros de óleo. Com isso, conseguimos garantir que o óleo usado em nossos restaurantes fosse 100% reciclado por parceiros credenciados e certificados. Outro importante passo que adotamos em 2021 foi o nosso compromisso de reduzir 30% a emissão de gases do efeito estufa até 2030. Ao longo do ano passado, iniciamos a operação de 5 usinas de geração distribuída, que, juntas, possuem a capacidade de reduzir mais de 1000 toneladas de CO2 por ano. Lembrando que a redução de 1 mil toneladas de CO2 equivale à plantação de 6 mil árvores por ano.

Por fim, ainda em 2021, conquistamos o Selo WOB, uma importante representatividade feminina que temos no mais alto nível de governança da companhia. Também fomos qualificados como uma empresa que tem equidade salarial entre gêneros e isso nos possibilitou, inclusive, fazermos uma campanha a respeito desse tema, conforme vocês podem ver nos slides seguintes.

Ainda dentro dos nossos compromissos de ASG e focados na qualidade dos nossos produtos, na última semana lançamos nossa campanha “Comida de Verdade”, através da qual reforçamos nosso pioneirismo no Brasil em buscarmos comidas livres de conservantes e corantes artificiais. Em nossa apresentação, no slide 14, vocês podem encontrar o link para essas 2 campanhas.

A entrega desses compromissos reforça o nosso comprometimento com as melhores práticas de governança e sustentabilidade, contribuindo para uma sociedade mais igualitária e um mundo mais sustentável. E antes de passar para a sessão de perguntas e respostas, eu gostaria de dividir com vocês nossas prioridades para 2022. Por favor, indo para o slide 15 da nossa apresentação.

A transformação digital continuará sendo uma prioridade grande para a nossa companhia. Trabalhando de forma ágil, com *squads* e dados, acreditamos muito na nossa capacidade de aprimorar a forma como interagimos com nossos clientes e a forma que trabalhamos como organização. Em 2022, à medida que temos um cenário bem mais claro em relação ao controle da pandemia, nós voltaremos a executar nosso plano de expansão para ambas as marcas, cobrindo novas geografias e aumentando nossa penetração em outras ocasiões de consumo, aumentando inclusive a conveniência para nossos clientes.



E com a retomada gradual do tráfego e a resiliência dos canais digitais, esperamos uma significativa retomada de vendas e consequente alavancagem operacional nas linhas de custo.

Com isso, eu gostaria de passar para a nossa sessão de perguntas e respostas. Operador, por favor.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operador: Muito obrigado. Iniciaremos agora a nossa sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem *1. Para retirar a pergunta da lista, por favor, digitem *2.

Nossa primeira pergunta vem de Roberto Brown, do Morgan Stanley.

Roberto Brown: Bom dia, Iuri, Gabriel, obrigado aí pelo *call*. Nesse tri acho que ficou notável aí o trabalho que vocês fizeram em muita habilidade, na margem bruta principalmente, que chegou em nível recorde, e até acima do que era antes de 2019, né, e nesse contexto, ainda falta a alavancagem operacional, como vocês esperam melhorar a maturação de algumas criativas, mas eu queria entender se esse contexto de margem ele realmente ele deve continuar e talvez aí mitigar algumas despesas novas que vocês vão ter a mais como os *take rates*, como algumas iniciativas digitais aí que vocês estão fazendo o *rollout*, que devem ser mantidas, e se talvez seja uma forma de fazer um *pass-through* aí para os consumidores dessas novas despesas, ou se realmente com a maturação aí das iniciativas e a retomada do tráfego, a gente deveria voltar a ver as despesas de venda e o G&A voltando para níveis aí pré-pandemia como percentual da receita.

Não sei se foi meio confusa minha pergunta, qualquer coisa, eu explico melhor. Obrigado.

Iuri Miranda: Nada, Roberto. Tudo bem? Como é que você vai? Espero que você esteja bem. Não, sua pergunta ela foi bem completa e ela pega vários aspectos, não tem uma resposta só para a sua pergunta, mas eu vou tentar resumir aqui.

Primeiro na margem EBITDA, o que a gente enxerga para este ano é que esse ano vai ser um ano forte de recuperação versus 2020/2021, ainda que a gente vai ter um crescimento gradual de vendas, tá, com efeitos de custos que já impactaram totalmente o negócio, como você mesmo colocou. Então, existem coisas que já impactaram totalmente o negócio, aí você tem de IGP-M você tem inflação, você tem algumas coisas que já bateram completamente e, por outro lado, você tem uma venda de estar recuperando gradualmente. Então, 2022, sim, a gente vai ver uma recuperação bastante significativa em relação a 20 e 21, a



gente enxerga que a partir de 23 a gente vai ver níveis de margem – e aí eu estou falando de margem EBITDA – mais próxima dos níveis de pré-pandemia.

Também é importante a gente comentar nisso, Roberto, que a gente tem 2 marcas em momentos diferentes, né, a gente tem o BK, a gente tem o PLK, e o PLK apesar dos números surpreendentes – e o Gabriel e eu também comentei bastante sobre isso – é uma marca muito nova ainda que está em momento de consolidação e ela acaba impactando o negócio entre 50 e 100 bps hoje no [incompreensível] da companhia. Então, esse primeiro é te dando uma visão mais geral em relação à margem EBITDA.

Quando a gente pensa nas outras linhas, você tem, como eu te disse, linhas de custos já foram totalmente impactadas por efeitos inflacionários, IGP-M e etc., mas a venda com o retorno, como você mencionou, a gente não voltou a níveis de tráfego ainda que a gente tinha no pré-pandemia, mas eu acho que os resultados do quarto trimestre mostram a capacidade da nossa empresa em alavancar a partir do momento que você tem um retorno gradual das vendas, eu acho que isso vai ajudar, sim, a mitigar o impacto dessas despesas e diluir custos fixos. Por outro lado, como você também comentou, a tecnologia – isso a gente já vem falando há alguns trimestres – tem nos ajudado não só na parte dos restaurantes, e aí aquela informação que o Gabriel mostrou... deixa eu ver aqui, no slide 9 da nossa apresentação, onde ele chamou a atenção para menos fricção, mais eficiência e melhor NPS que ele mostra as direções opostas entre crescimento de venda para a gente e produtividade, então a produtividade nossa tem aumentado bastante e o custo de *labor* caído em percentual da receita apesar do crescimento de venda é uma administração muito eficiente do time aliado a tudo que a gente tem colocado em tecnologia, e vocês vão ver isso cada vez mais alavancando.

Tem efeitos diretos, por exemplo, Clube BK. Clube BK o Gabriel também comentou, já representa 10% das nossas vendas e quando você pensa em *spend*, que é a combinação do ticket médio dessa transação com a frequência dessa transação, ele é alguma coisa perto de duplo dígito o que ele deixa em reais versus uma transação fora do clube. É o outro exemplo de coisas que a gente está aumentando e já representa 10% das nossas vendas para também buscar formas alternativas, como você falou impacto de *take rate*, de ganhar no tempo mais margem.

Então, a gente está bastante confiante que nesses 2 anos, sim, existiram novos elementos no nosso negócio, eu acho que o mercado de fast-food ele se transformou nos últimos 2 anos e iniciativas novas foram necessárias para compensar fatores e variáveis que fazem parte definitivamente do negócio, delivery 15% das vendas, faz parte do negócio, não é o que era durante a pandemia, que chegou a mais de 50%, mas a gente vivia dizendo que a gente



enxergava alguma coisa entre 15 e 20%. Mas tecnologia, outros fatores, escala, consolidação do mercado vai fazer a diferença das empresas que vão conseguir compensar e encontrar outros fatores que vão amadurecendo e, no futuro, eu não tenho dúvida alguma que a gente volta para margens acima dos níveis pré-pandemia.

Desculpe pela resposta longa, mas a pergunta também tinham vários lados.

Roberto Brown: É, a pergunta foi longa também, Iuri. Obrigado aí pela resposta completa.

Se permite mais uma bem rapidinha, eu só queria saber se vocês pretendem passar algum *guidance* mais formal de aberturas e de expansão já que vocês estão vendo o ambiente melhorado, falando aí do forte ritmo de expansão, se a gente deve ter alguma coisa mais tangível.

Iuri Miranda: Entendi. Bom, historicamente, a gente não dá *guidance*, mas o que eu posso dizer para você é o seguinte, em 2021 a gente abriu 40 restaurantes, um número bem expressivo e com toda a responsabilidade, como o Gabriel falou, da administração de caixa, aliás, nesses 2 últimos anos, então a companhia sai também com uma posição de caixa interessante, preparado para alavancar seu plano de crescimento e, olhando para 2022, Roberto, nosso plano realmente é reaquecer o *pace*, o Gabriel também mencionou que a gente tem visto Popeyes a preferência na cidade de São Paulo é impressionante, as aberturas que a gente fez no Rio de Janeiro também, e vocês vão começar a ver a gente entrando no mercado de frango em outros estados este ano, e no lado da BK com *free-standings*, as últimas *free-standings*, o Gabriel comentou, que a gente tem aberto e surpreendido positivamente. Na nossa opinião, é uma combinação de toda a evolução estratégia que a gente vem acelerando de mais lojas de rua, que foi impulsionada pelo que aconteceu na pandemia e o próprio aumento das vendas de *drive-thru*, então a gente deve ficar esse ano alguma coisa em torno de 70 a 90 novos restaurantes comparado aos 40 que a gente fez no ano passado.

Roberto Brown: Perfeito, Iuri. Muito obrigado.

Iuri Miranda: De nada.

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

Marcella Recchia: Oi, Iuri, Gabriel, tudo bom? Obrigada por pegar minha pergunta. Eu tenho 2 perguntas para vocês. A primeira delas é se vocês conseguem comentar um pouco como é que está a rentabilidade hoje das vendas digitais, sobretudo do canal de delivery. E a segunda pergunta é que a gente viu



nesse trimestre o maior nível de alavancagem operacional histórico na linha de despesas com pessoal, que atingiu níveis aí abaixo de 14% das vendas frente a uma média histórica de mais ou menos 15 com 16% para o quarto trimestre.

Independentemente da sazonalidade trimestral, como é que a gente pode pensar na dinâmica dessa linha daqui pra frente? A gente sabe das eficiências digitais e tudo que isso tem trazido de benefício para essa linha, mas como é que vocês veem isso evoluindo e se realmente tem espaço para maior alavancagem operacional. Muito obrigada.

Iuri Miranda: Oi, Marcella, espero que você também esteja bem, obrigado aí pelas suas perguntas. Me permita que recomeçar pela última, do pessoal. Seu ponto foi muito bom porque você faz a comparação dos 14, não com médias históricas anuais, mas, sim, você já pega no ponto da sazonalidade. Lógico que o último trimestre do ano tem uma venda maior, o que leva a gente naturalmente a ter uma sazonalidade ou uma despesa de *labor*, de pessoal, percentualmente as receitas menor do que os outros trimestres, tá. Mas é o ponto que você disse, mesmo comparando com outros trimestres iguais, quarto trimestre a gente ainda fica aí alguma coisa em torno de 100 a 150 *basis points* melhor do que mesmos trimestres em anos anteriores.

Sim, a tecnologia tem nos ajudado bastante nesse papel. Bastante. E aí, quando eu falo tecnologia, eu não estou falando de tecnologia somente em *front-end*, só a *customer facing*, é quando a gente fala, por exemplo, com totens, quando a gente fala com BK Express, que você consegue fazer os pedidos antecipadamente e você vai só para a cozinha, mas a gente também está evoluindo, eu diria aí, Marcella, que é um campo ainda, um *white space* bastante interessante do balcão para dentro.

O que a gente está caminhando de projeto, tanto na parte de entrega de produto quanto na parte de cozinha, são 2 áreas que, para o futuro, nós vamos começar a falar mais sobre elas e eu vejo uma oportunidade aí.

Com relação à pressão, porque eu também não posso dizer que tudo é eficiência, com relação à pressão, o que a gente enxerga neste ano é que a gente vem de 2 anos onde, pela própria situação do país, a gente teve acordos de dissídios de sindicato em níveis menores, tá, isso foi uma realidade, até assim proteção de emprego por tudo o que aconteceu com a pandemia, e a gente já olha o ano de 2022, principalmente num ano onde a gente tem eleição, alguns movimentos onde pode haver, sim, uma pressão de acordos sindicais que possa mitigar alguns desses impactos, tá.

Então, nós vamos continuar crescendo na parte de tecnologia com mais de



instalação de totem, avançando em projetos na parte de entrega do balcão, como eu disse, para dentro e na cozinha, e, por outro lado, nós vamos ter que gerenciar, na minha visão, uma questão de acordos sindicais, que a gente tem visto bastante na televisão aí esse ponto para o ano de 2022.

Com relação a delivery à rentabilidade das vendas digitais, você mencionou especificamente delivery, eu cheguei a comentar, por exemplo, da lucratividade que a gente já vê no Clube BK, né. Quando você pensa no ticket médio, mais a frequência e já tirando os custos, por exemplo, de pontos de administração do programa, o que um consumidor do clube hoje nos deixa em termos de reais no final do mês já é alguma coisa em duplo dígito melhor do que um consumidor que não está no clube nos deixa.

Então, é só um exemplo de como você pode usar a tecnologia não em uma variável só, mas no caso aqui eu falei com você em 3 variáveis: o ticket, e muitas vezes a combinação entre pontos com que você sugere para o consumidor comprar e como ele faz um *upgrade* nas vendas até para utilizar melhor os pontos; com uma frequência maior; e aí já abatendo os custos de administração do programa.

Quando a gente vai para delivery, o que eu disse é, sim, a gente tem aí 15% das vendas de delivery, o que a gente enxerga é a realidade do negócio. *Take rate*, o movimento que a gente tem feito, como o Gabriel mencionou, a gente tem procurado equilibrar entre agregadores e entre tipo de oferta, o Gabriel falou muito de delivery híbrido ou 1P, tá – 1P que ele quis dizer é delivery próprio, tá, o próprio significa que o *marketplace* é nosso –, e a solução de *last mile* pode ser de um terceiro, mas o *marketplace* é nosso. E quando ele fala de delivery híbrido é quando a gente tem, por exemplo, com um agregador o *marketplace* só com agregador, mas o agregador ele não fica com a parte de *last mile*, isso nos permite também uma equação financeira de *take rate* mais interessante, tá.

Então, a gente, como o Gabriel disse, já está com 70% da nossa cadeia com uma solução, seja uma solução de delivery híbrido, ou seja uma solução com 1P, e isso, não sei se você vai lembrar, mas ano passado a gente comentou bastante que a gente tinha um projeto de avançar em uma solução de *last mile* que iria permitir a gente sair do modelo de *full service*, isso aí permite que a gente tenha um *take rate* menor com um serviço híbrido ou delivery próprio do que com o *full service*.

Então, a gente vai continuar trabalhando nesse equilíbrio, em geografias que não for possível prazer o híbrido e a solução do *last mile* estiver necessariamente na mão do agregador, é lógico que a gente vai buscar a incrementalidade, você falou alguma coisa entre 40 e 50%, nós vamos buscar incrementalidade, mas na



geografia que a gente tiver solução de *last mile*, e ela está crescendo mês após mês, nós vamos buscar um maior equilíbrio entre híbrido e 1P.

Não sei, Gabriel, você quer... Gabriel balançou a cabeça aqui e disse que a resposta está completa, Marcella.

Marcella Recchia: Tá ótimo, pessoal, muito obrigada.

Operador: Nossa próxima pergunta vem de Tiago Bartolucci, Goldman Sachs.

Tiago Bartolucci: Oi, luri, Gabriel. Bom dia a todos, parabéns pelos resultados. A gente também tem 2 perguntas. A primeira é um *follow-up* no comentário de formação de *same-store-sales* que vocês divulgaram. Tem como passar para a gente pelo menos qualitativamente para BK qual foi a queda desse *same-store-sales* dentre tráfego, *pricing* e mix? E aí, já aproveitando, eu vi que vocês mencionaram um ganho de *share*, mas tem como tangibilizar a magnitude desse ganho no trimestre? Essa é a primeira pergunta.

E a segunda pergunta, explorando um pouco o tema de cupons, o Gabriel mencionou que cupom representou 10% da venda agora no tri, como a gente deveria pensar o peso, a representatividade dos cupons na sua venda futura? E queria ouvir um pouco de vocês com dados como a gente deveria pensar ou imaginar a recorrência desses consumidores daqui para frente a fidelidade deles à marca? São essas perguntas, pessoal. Obrigado.

Gabriel Magalhães: Fala, Tiago. Obrigado aí pela pergunta. Bom, eu vou começar aqui, luri, fica à vontade para complementar. Cara, eu acho que a gente tem que falado bastante sobre a dinâmica de crescimento de ticket ao longo do tempo, né. Esse crescimento de ticket naturalmente vem dessa redução da exposição à desconto massivo e a gente tem visto mais itens na bandeja pela dinâmica da transação dos canais digitais, sobretudo no delivery, mas também nas outras alavancas, no próprio Clube BK, no delivery e etc.

Quando a gente deu o *disclosure* aqui de BK ainda em território positivo de *same-store-sales*, eu te diria que a gente ainda está *lagging in traffic* alguma coisa na ordem de grandeza de 20 a 25% durante o trimestre, o que, na nossa interpretação, quando o luri fala de alavancagem operacional, representa uma oportunidade grande no momento que a gente veja os índices de mobilidade urbana recuperando para o que era pré-pandemia, ainda que não chegue nos mesmos 100% que a gente vivia lá atrás, é que chegue mais próximo da realidade. A gente tem visto uma série de países chegando em 90-95% desse tráfego pré-pandemia, então existe uma boa expectativa que no momento que esse tráfego recupere para uma posição mais próxima do histórico, a gente tenha



esse incremento de ticket médio trazido parte por preço, parte por itens na bandeja, que contribua para esse *built-up* de *same-store-sales* acima do que a gente está enfrentando hoje, e com fevereiro já nessa direção. Então, fevereiro começa a ser um dos melhores meses que a gente vê em termos comparáveis nos últimos 3-4 meses que a gente tem de cenário um pouco mais normalizado.

Então, de certa forma, tudo o que tem sido feito em *revenue management* com dado e com a inteligência, tem sido absorvido razoavelmente bem pelos nossos consumidores, e quando o Iuri comenta de *marketshare* eu acho que esse é o sinal, a gente consegue na prática repassar preço, ajustar a estratégia sem perder tráfego e protegendo o *marketshare* que chega, de fato, num dos níveis mais altos que a gente já teve neste último trimestre de 2021.

Para a sua segunda pergunta, cara, sobre o *share* de cupons dentro do nosso negócio, a gente comentou que sairia de 33% da receita por canais digitais, existem outros *players* que estão *disclosure* incluindo cupons digitais, a gente também optou por dar essa informação para o mercado, são quase 10 pontos da nossa receita. E aqui a questão é menos a relevância do *share* de cupom dentro do negócio total, mas muito mais qual que é o nível de assertividade desse cupom dentro do nosso negócio, né, como é que eu consigo, independente do *share* dele no *business*, como é que a gente consegue ter o nível de preço certo para o cliente certo e com a rentabilidade correta. Se a gente estiver com essa equação bem definida, que é suportada por todo o nosso CRM, por toda a base de dados que a gente tem com os clientes, se ele 10, se ele é 15 ou se ele é algum número diferente disso, no fim do dia o que a gente está priorizando é como é que a gente interage com o consumidor de uma forma personalizada, o que aumenta a frequência desse consumidor, e ao longo da vida dele interagindo com a marca a gente é mais rentável, tá.

Então, a nossa estratégia vai muito mais nessa direção do que ter um *ballpark* aqui para saber se é 10, se é 12 ou se é 15 ao longo do tempo.

Iuri Miranda: Tiago, eu só complementaria um ponto aqui do Gabriel e aí eu acho que vai de encontro com a sua terceira pergunta, que foi como é que a gente enxerga os dados de recorrência e fidelidade à marca. Para a gente, o que aconteceu e continua acontecendo e vai se acelerar agora é uma questão de consolidação do mercado de QSR. Várias análises no começo da pandemia mostravam essa direção, não só no Brasil, mas em vários lugares, acho que isso ocorreu na rua, basta a gente ver quantos negócios menores não conseguiram atravessar esse ciclo, as pessoas que estavam no shopping elas tinham talvez uma questão de capacidade um pouco maior, mas ainda assim a gente vê, sim, alguma vacância em shoppings acontecendo, novas marcas surgindo, isso é verdade, mas mesmo em novas marcas surgindo, aí vem o ponto que você fala de



fidelidade, por isso a gente acredita que uma consolidação é importante, num momento desse de retomada, quando você vai, por exemplo, numa praça de alimentação ou num *drive-thru* na rua e você se depara com uma marca que tem preferência, uma marca que é conhecida, uma marca que tem se posicionado e falado uma língua bastante conectada com o consumidor, que tem uma proposta de valor interessante, que está atendendo a parte de tecnologia, que está reduzindo a fricção, que tem uma imagem moderna, a qualidade dos produtos, veja que a gente não está só investindo em novos restaurantes ou em produtividade, a campanha recente que a gente fez, da Comida de Verdade, fomos um dos pioneiros em retirar corantes da grande maioria do nosso menu, ou seja, nós estamos construindo um negócio que, num ambiente como esse, nós acreditamos bastante na fidelidade do consumidor.

Tanto isso é verdade que, se você pegar um programa de fidelidade, né, e eu fico te perguntando quantas empresas conseguem, em 6 meses, criar um programa de fidelidade do zero (zero!), nenhuma outra na categoria tem, e ter – já vou te dar o número de fevereiro – mais de 4,3 milhões de membros cadastrados e que já significa mais de 10% das vendas. Isso só tem um nome: fidelidade, porque o consumidor realmente está enxergando valor na transação deles com a marca, e isso eu falo com muita confiança tanto para Burger King como você vai lembrar que um dos principais comentários que eu fiz foi o orgulho que o time tem aqui de uma marca de frango com 3 anos (3 anos!) 100% ainda baseado em shoppings que ultrapassou 2 anos de pandemia nos seus 3 primeiros anos já ser a terceira marca em preferência de fast-food, a terceira marca em preferência de fast-food na maior cidade da América do Sul.

Então, isso nos anima muito que o que a gente imaginava de as alavancas que a gente está criando de personalização, da qualidade do produto, da imagem dos restaurantes, da tecnologia, do NPS, é uma combinação de fatores que, na nossa visão, tem atraído, sim, o consumidor e gerado essa fidelidade. A gente não vê um motivo para isso ser diferente nos meses ou nos anos para frente.

Tiago?

Tiago Bartolucci: Oi, pessoal, desculpa! Tá super claro. Obrigado Iuri e Gabriel pelas respostas.

Iuri Miranda: Obrigado você.

Operador: Nossa próxima pergunta vem de Vinícius Pretto, Bank of America.

Vinícius Pretto: Oi, Gabriel, parabéns pelo resultado. Do nosso lado, a gente queria fazer 3 perguntas. A primeira sobre a operação sem atendentes, a gente



sabe que é bastante recente, mas se vocês puderem comentar sobre os aprendizados iniciais desse modelo e como estão pensando em aplicar esse formato para lojas atuais ou novas lojas. A segunda é sobre todas as melhorias de vocês vêm implementando em interface com usuário, app, totem, programa de fidelidade, o que que a gente pode esperar dessas frentes para 2022. E, por último, sobre expansão, se vocês puderem comentar sobre o quão confortáveis estão com as metas de abertura de loja do contrato de MFDA dos próximos anos e se teve algum tipo de flexibilização em função da pandemia. Obrigado.

Iuri Miranda: Beleza. Vinícius, obrigado, obrigado pela pergunta aí, manda um abraço também para o Bob. Operação sem atendente, é a segunda loja, a primeira que a gente testou foi em um *food court*, a segunda ontem a gente abriu uma *brand new free-standing*, muito orgulho do time de ter feito em tão pouco tempo um projeto de adaptação, imagina, a loja ontem já inaugurou uma *free-standing* somente digital no *front-end* do consumidor. Então, é realmente *fresh*, abriu ontem uma bela loja aqui em São Paulo.

A gente, da experiência do primeiro caso que a gente fez em *food court*, o que eu posso dizer, Vinícius, é que o UX (*User Experience*) principalmente do totem é fundamental, tanto é que a primeira loja que a gente fez tem alguma coisa em torno de 2 meses, 2 meses e meio, a gente já está numa segunda versão de UX, inclusive ampliando a área equilibrando mais a área de pedidos com a área de entrega e esse aprendizado de 2 meses já foi incorporado nessa *free-standing* que a gente abriu.

É interessante ver que o NPS de atendimento – e isso a gente tem medido bastante nessa loja – ela é mais alta do que um NPS numa loja tradicional, isso se explica muito pelo UX da experiência de pedido, por isso que a gente tem investido bastante nisso, o fluxo de tela, e a gente já está fazendo uma série de melhorias, já pulando para a sua segunda pergunta do que que a gente pode esperar de digital para 2022, eu diria a vocês que talvez hoje a gente já seja, em termos de iniciativas digitais, uma companhia no mercado brasileiro que faz muita coisa diferente de outras, mas eu diria para você que a gente, na nossa visão, está apenas começando, *we're just getting started*, tem muito projeto em andamento e no digital o avanço ele não é linear, o avanço exponencial, o Clube BK é um exemplo para a gente, de zero a 4.7 milhão em 6-7 meses, isso é um avanço exponencial.

Então, o que vocês vão ver mais são várias outras iniciativas e, como eu falei, não só do *front-end*, mas também do *back*, do *back-office*, vocês vão ver iniciativas da parte de despacho de produto, vocês vão ver iniciativas para dentro da cozinha e o que a gente vai avançar bastante também esse ano é na parte de personalização. Nós criamos, o Gabriel mencionou, um *Data Lake* com o CRM



bastante grande, começamos no final de 2020, fizemos o *rollout* para todos os restaurantes no final de 20, em 21 foi um ano de coleta e de teste de alguns *pushes*, de entendimento, de *profile*, que nos ajudou no *revenue management*, temos 25% das nossas vendas já identificadas, mas essa é uma área que a gente ainda tem muito, muito para fazer comparado com os outros *benchmarks* fora do país. Então, personalização e novas iniciativas é o que vocês vão ver na área de *tech*.

E, por último, com relação ao MFDA, o que eu posso dizer para vocês é que 2 anos de pandemia, 12 anos desenvolvendo com o nosso franqueador, cumprindo o contrato todos os anos nos últimos 12 anos, inclusive esses 2 de pandemia, um relacionamento *win-win* dos 2 lados, gostamos muito de trabalhar com as 2 marcas da RBI, sim, temos um entendimento com o que aconteceu com a pandemia em um *reset* de *target* de abertura para frente que está bem confortável com nossa capacidade de investimento, com o potencial que a gente enxerga no país e tudo isso está renegociado e não tem nada pendente com eles.

Então, eu diria a você que essa parte também está bastante bem endereçada.

Vinícius Pretto: Excelente, muito obrigado.

Iuri Miranda: De nada, Vinícius, obrigado você.

Bom, gente, com isso nós erramos a nossa sessão de perguntas e respostas e mais uma vez eu gostaria de agradecer a vocês, nesses quase 60 minutos de dedicação de vocês, o interesse nos resultados da companhia. Depois de 2 anos e a gente conversando sobre como a gente estava se preparando para sair mais fortes e melhores em uma consolidação no mercado de fast-food, eu acredito que o terceiro trimestre e o quarto trimestre mostram essa direção, e estamos trabalhando bastante para que o ano de 2022 reflita ainda mais essa consolidação do mercado.

Que todos tenham um bom dia, um bom Carnaval também que a gente tem pela frente. Um abraço a todos.

Operador: A teleconferência do BK Brasil está encerrada. Agradecemos a participação de todos, tenham uma boa tarde obrigado por usarem Chorus Call.