



Conference Call - BK Brasil 21 de março de 2018

Operadora: Bom dia a todos e obrigado por aguardar. Bem-vindos à *conference call* da Burger King. Temos Iuri Miranda, CEO, Clayton Malheiros, CFO, e Marcelo Cintra, Relações com Investidores.

Este evento está sendo gravado e todos os participantes estarão presentes durante a apresentação. Depois haverá uma sessão de perguntas e respostas. Neste momento instruções adicionais serão dadas. Se você precisar de ajuda, aperte estrela zero (*0) para alcançar a operadora. Este evento também está sendo transmitido ao vivo por um webcast e está disponível no site do BK Brasil no BurgerKing.com.br/ri, onde a apresentação também estará disponível. Os participantes podem ver os slides na ordem que quiserem. O *replay* estará disponível após a conclusão do evento.

Antes de começar, os resultados são baseados nas crenças do BK Brasil e são incertos porque dependem de eventos que podem ou não podem acontecer. Investidores e analistas devem entender as condições macroeconômicas podem causar resultados a serem diferentes daqueles esperados.

Agora passo a conferência para Iuri Miranda. Iuri, pode começar.

Sr. Iuri Miranda: Muito obrigado, operadora, e boa tarde a todos e obrigado por tomar o tempo para se juntar a nós aqui nesta chamada. Aqui eu tenho o nosso CFO, Clayton Malheiros, e Marcelo Cintra, das Relações com Investidores.

Começando no slide número 3, estamos felizes de anunciar que fomos escolhidos pela RBI para operar e desenvolver a marca Popeyes no Brasil. Como resultado, ontem nós assinamos um acordo de desenvolvimento de franqueado máster com a Popeyes; uma marca líder global no *quick service* de frango.

Acreditamos que a BK Brasil está bem preparada e estruturada para diversificar mais seu portfólio e a alocação de capital desenvolvendo uma nova marca no país e replicando o mesmo sucesso que nós alcançamos com a marca Burger King.

De fato, nós, como o franqueado máster da Burger King no Brasil, conseguimos posicionar a marca em um novo nível desde o nosso começo de operações em 2011.

A marca abriu mais que 600 restaurantes no Brasil durante este período e atualmente tem mais de 700 restaurantes no país. Assim, temos orgulho de dizer que a marca Burger King é atualmente o segundo maior *player* de hambúrgueres no Brasil e o terceiro maior na indústria de *fast food*.

Nós também melhoramos consideravelmente a percepção da marca pelos nossos consumidores em termos de conscientização de marca e preferência de marca. Considerando tudo o que nós fizemos com a marca Burger King no Brasil e toda perícia adquirida em termos de sistemas de gestão, execução, fornecedores e indústria, nós acreditamos que nós podemos alavancar a nossa estrutura para desenvolver um outro *fast food* líder no Brasil.

Adicionalmente, nós vemos esta oportunidade como um modo atraente de otimizar a nossa alocação de capitais, aumentar retornos em todos os acionistas de uma maneira escalável e lucrativa.



Especificamente, acreditamos que a Popeyes satisfaz todos os padrões que precisamos em

uma marca. Nós vamos discutir mais profundamente a marca nesta apresentação, mas, em sumário, Popeyes é o segundo maior *player* no *fast food* de frango globalmente com mais de 2800 restaurantes em mais de 25 países. Popeyes oferece um menu de frango diferenciado e de alta qualidade aos seus clientes, que é baseado em uma tradição culinária de 300 anos incorporando uma fusão de estilos de cozinhas diferentes, temperos e ingredientes.

Esta mistura vem de muitas nações pelo mundo, os temperos proprietários de Popeyes são usados para marinar o frango por pelo menos 12 horas, criando este sabor rico e único dos produtos. Tudo isto é extremamente conectado ao nosso país já que frango é atualmente a proteína mais consumida no Brasil e pessoas amam boa comida.

Indo para o slide 4, nós temos uma visão geral da linha do tempo da Popeyes e histórico. A marca foi desenvolvida em 1972 em New Orleans chamada de “Chicken on the Run”, onde ela incorporou seu sabor e culinária. Desde então, a marca cresceu e já viu muito sucesso e foi renomeada para “Popeyes Louisiana Kitchen” em 2008.

Mais ou menos um ano atrás, a RBI adquiriu a Popeyes após reconhecer o grande potencial que ele tem no mundo inteiro. De fato, como podemos ver no slide 6, Popeyes tem além de 2800 restaurantes no mundo inteiro e continua expandindo. Nós estamos felizes e orgulhosos de sermos o mais novo membro da família Popeyes e liderar a expansão no Brasil.

Como uma marca, no slide 7, nós temos 3 pontos principais da diferenciação:

- Número 1, a integridade culinária da Popeyes, que é parte de tudo que nós fazemos. Nós preparamos fresquinho cada pedaço de frango que servimos;
- Cozinha real com ingredientes autênticos estão no coração de quem nós somos. Popeyes também leva ao próximo nível através da inovação, que é ousada, seja perfis de sabor inovadores ou outros sabores especiais;
- E finalmente as raízes culturais e a sua história mantém o Popeyes autêntico e torna a Popeyes uma fonte crível de comida deliciosa.

A cozinha de Louisiana foi formada por 7 nações diferentes se juntando e é bem reconhecida por sua paixão por comida. É interessante porque brasileiros podem se identificar com isto porque nós temos isto na nossa cultura, nós sabemos que grandes coisas podem acontecer quando culturas se misturam, e o Popeyes é um perfeito exemplo.

Agora no slide 8 nós mostramos uma visão geral do mercado de *fast food* de frango no Brasil, que provê oportunidade substanciais e apoiou o nosso processo de decisão.

Atualmente, frango é a proteína mais consumida no país, representando mais ou menos 48% de todo o consumo de proteína, não somente o maior, mas também a proteína que mais cresce entre todas. QSR no geral anda crescendo no Brasil e o setor de QSR de frango cresce ainda mais. Além disso, a indústria permanece subpenetrada quando comparada a outros países considerando *fast food* de *chicken per capita*.

Então, nós vemos com certeza uma grande oportunidade aqui. Nós também sabemos, com base em um estudo por uma consultoria contratada por nós, que mais de 90% de consumidores QSR querem visitar *fast food* de frango no futuro e a maioria deles quer visitar mais do que eles visitam hoje, e quando eles escolhem aonde comer, os atributos principais que eles procuram são: qualidade, sabor, e proposta de valor. E, como nós já apresentamos, nós acreditamos que a Popeyes se encaixa perfeitamente em tais atributos.

Finalmente, além da demanda forte de consumidores, há poucos *players* no *fast food* de frango no Brasil, eles estão principalmente concentrados no Sul e no Sudeste do Brasil, com São Paulo sendo obviamente um estado chave.



Nós temos confiança de que nós estamos muito bem preparados para satisfazer as necessidades e demanda dos nossos clientes e posicionar Popeyes como uma marca líder no *fast food* de frango.

Finalmente, no slide 9 nós providenciamos uma visão geral dos nossos máster franqueados e acordo de desenvolvimento com o Popeyes. É um acordo de 20 anos que nos dá direitos exclusivos para abrir, desenvolver e franquear restaurantes com a marca Popeyes. Adicionalmente, nós temos o direito de gerenciar o fundo de publicidade e o nível de *royalties* e contribuição de marketing estará no mesmo nível que a marca Burger King.

Por último, o contrato estabelece metas mínimas de aberturas de restaurantes, que deveria abrir mais que 300 restaurantes em 10 anos. Então, como um todo, acreditamos que uma nova marca vai adicionalmente apoiar as nossas estratégias de crescimento nos próximos anos e estamos muito animados com este novo desafio.

Com isto, eu vou passar o microfone para a operadora para perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Vamos começar perguntas e respostas. Vamos apenas tomar perguntas sobre o que foi discutido na chamada. Se você precisar se remover da linha pressione estrela 2.

Primeira pergunta de Robert Ford, Bank of América.

Sr. Robert: Muito obrigado e muito obrigado por tomar a minha pergunta. Iuri, você mencionou que havia esta intenção alta de visitar um *fast food* de frango, e eu estou curioso, eu sei que você estuda isto há bastante tempo e eu queria saber um pouquinho mais em termos de estudos de percepção da marca. Eu estava curioso em termos da latitude que você possa ter para expressar o Popeyes no Brasil, se você vê isto mais como um negócio de sanduíches ou de outro tipo desenvolvendo Brasil e como você pode otimizar esta variedade para o consumidor brasileiro.

E em relação à estrutura da transação, eu entendo que é semelhante em termos da estrutura do Burger King, mas há algum período de incubação onde o *royalty* é reinvestido na marca para crescer a marca mais rapidamente?

Eu também tinha curiosidade se este acordo tem alguma provisão de subfranqueados como aquela que você recentemente adicionou ao seu contrato da Burger King.

Sr. Iuri: Oi, Bob, muito obrigado pela sua pergunta. Eu anotei aqui. Deixa eu ver se eu não vou esquecer nenhuma. Então, vamos começar com a flexibilidade, é um bom ponto. Como você sabe, uma das vantagens que nós temos na Burger King, com a marca Burger King, é realmente a confiança que a RBI tem nos nossos processos, e hoje a Burger King, você sabe, uma boa parte do nosso menu é feito de alguns produtos que foram desenvolvidos no Brasil.

Então, eu estava dizendo que uma boa parte do nosso menu na Burger King hoje é baseado em produtos que foram desenvolvidos no Brasil, com base nas necessidades dos clientes, e, conforme a RBI já aquela sabe, já que ela sabe a maneira que nós trabalhamos, nós acreditamos que nós teremos a mesma flexibilidade com a Popeyes para pesquisar e ter inovação com base em necessidades dos clientes.

Então, sim, nós acreditamos que nós vamos ter a mesma flexibilidade que nós temos com a marca Burger King.

Em relação à expectativa ou o hábito de consumo de frango, o que nós acreditamos é que frango, como eu mencionei, realmente é a proteína que é mais consumida no Brasil e está crescendo rapidamente. Nós acreditamos que há uma demanda.



O que nós não temos no Brasil ainda (e esta é a oportunidade para nós) é realmente uma cadeia que poderia prover de uma maneira mais ampla preenchendo ou satisfazendo as necessidades dos clientes. Esta demanda que existe. Então, assim como fizemos no Burger King, onde nós temos um produto que era diferenciado, nós acreditamos que o Popeyes vai nos dar um produto que também é diferente, que vai preencher, satisfazer as necessidades

dos consumidores em relação a frango.

Mas em relação à pergunta se vai ser um produto de frangos ou se também vamos ter sanduíches, sim, com certeza nós vamos ter um menu mais amplo e que ele será baseado em pesquisas que iremos conduzir e ajustando, então, com os clientes.

As pesquisas iniciais que tivemos antes deste lançamento nos apontou na direção que os clientes querem produtos com um bom sabor e qualidade, e acreditamos que estamos prontos.

E eu acho que a sua última pergunta estava relacionada ao período de incubação. Sim, nós temos isto, teremos um período onde nós teremos um apoio para acelerar o crescimento.

Sr. Robert: Isto é muito útil. Muito obrigado.

Sr. Iuri: Obrigado pela sua pergunta, Bob.

Sr. Joaquim: Oi, bom dia todo mundo, obrigado por tomar minha pergunta. Nós temos algumas, eu tentarei ser breve. Eu gostaria de ouvir seus pensamentos em o que você acha sobre a categoria de frango, não já se desenvolveu aqui no Brasil, e uma marca como a KFC tem 30-40 lojas só. Esta é a primeira pergunta.

A segunda pergunta eu só quero assegurar que o desenvolvimento destas marcas não vai te tirar do desenvolvimento da Burger King. O Capex que você estava pensando em investir no BK ainda estará lá pelos próximos anos? E quem é a equipe de gestão que tomará conta desta marca no futuro?

E, quarto, onde você puder, pode compartilhar conosco algumas medidas sobre Capex por loja, margem da loja? Qualquer coisa que você puder compartilhar conosco será bem útil. Obrigado.

Sr. Iuri: Olá, Joaquim, muito obrigado pela sua pergunta. Eu anotei aqui a suas 4 perguntas.

Em relação à sua primeira pergunta, por que acreditamos que o QSR não foi desenvolvido ainda no Brasil, eu lembro que quando nós começamos Burger King em 2011 que havia poucos restaurantes Burger King no país e o conhecimento da marca estava bem baixo, não somente o conhecimento, mas também preferência da marca, e, para ser honesto, a demanda estava lá.

O que nós fizemos é que realmente nós construímos a marca e hoje somos uma das marcas prediletas do país, nós também temos 700 restaurantes. Então, nossa visão naquele momento é que o um negócio de hambúrgueres estava lá, a demanda estava lá, mesmo que alguns concorrentes fossem maiores do que nós naquele tempo. É algo que a gente não tem agora na categoria frango. Então, acreditamos que a demanda está lá e tendo uma boa proposta de valor podemos capturar isto.

Eu acredito que agora nós estamos além daquele tempo, nós aprendemos com o negócio de QSR, fazemos isto desde 2011 temos a metodologia, os fornecedores e acreditamos que isso pode nos ajudar, sabe, a conquistar e capturar essa oportunidade de mercado com frango. Eu acho que a demanda está lá e é uma questão de ter uma estrutura bem estabelecida para capturar aquela demanda, assim como fizemos na Burger King.



Agora em relação a desvios da BK ou desviar a atenção da BK, o que estamos fazendo com o

Popeyes é adicional ao que fazemos com a BK. Nossa estratégia com a BK continua a mesma. Nós continuamos a ver um grande potencial e nós vamos continuar exatamente com o mesmo plano de investimento para a Burger King. Então, Popeyes é uma coisa adicional, uma categoria *quick food* que é subpenetrada, com grande potencial, e acreditamos que podemos capturar isto além de todo o potencial que ainda permanece na BK.

Em relação à equipe de gestão, nós estamos alocando uma equipe para o projeto agora, então

há uma equipe específica alocada apenas para o desenvolvimento deste projeto, e nossa visão é que para o futuro nós vamos rodar estas 2 marcas de maneira independente, especialmente em termos de operação e marketing. Então, será BK e Popeyes.

O que nós acreditamos que podemos capturar é as sinergias, especialmente com os centros de apoio, fornecedores, contabilidade, processos de desenvolvimento mais o lado de apoio. Podemos capturar sinergias, mas do lado operacional nós vamos colocar operações separadas para BK e Popeyes, novamente, especialmente na perspectiva de marketing operacional.

Nós vamos começar a desenvolver os primeiros restaurantes, vamos ter uma visão melhor, mas, por exemplo, nós sabemos que nós queremos retornos semelhantes ao que tínhamos na Burger King, e, na verdade, o que vemos em países mais maduros durante o nosso processo de análise é que a Popeyes em alguns países pode ser até mais lucrativo do que o Burger King. Mas neste momento a nossa perspectiva é que nós teremos retornos semelhantes para ambas as marcas.

Sr. Joaquim: Obrigado, Iuri.

Operadora: Próxima pergunta do Richard Cathcart, da Bradesco.

Sr. Richard: Olá, bom dia a todos. Só algumas perguntas. Primeiro, aonde você acha que os primeiros restaurantes estarão, nos shoppings ou você vai começar com as lojas *freestanding*?

A segunda pergunta que eu queria perguntar é se há algum pagamento sendo feito à RBI para assegurar este acordo de franqueado máster. E aí, uma das questões que o Joaquim levantou, seria interessante ouvir quem seriam os maiores capacitadores neste segmento, e se você tiver um punhado de lojas tendo um nível tão alto de consumo eu acho que você tem concorrentes informais, padarias, etc. Queria ouvir a sua ideia da dinâmica competitiva da Popeyes em relação às padarias e assim por diante.

Sr. Iuri: Oi, Richard, muito obrigado. Muito obrigado pela sua pergunta. A primeira, em relação ao nosso negócio e qual será o formato inicial de desenvolvimento, a nossa visão é que vamos começar com shoppings primeiro e esta será a nossa primeira linha de desenvolvimento, e no futuro, depois de estabelecer os primeiros restaurantes nos shoppings e ganhar mais conscientização de marca, isto vai nos permitir a ir para as ruas, semelhante ao que nós fizemos com o Burger King.

Em relação a pagamentos a serem feitos, o que eu posso te dizer é que o único comprometimento que fizemos com a Popeyes neste momento é realmente abrir mais que 300 restaurantes em 10 anos.

E em relação à dinâmica competitiva, o ambiente competitivo de frango, esta é uma pergunta muito boa, sabe, eu acredito que ela é uma das minhas motivações-chaves em tomar esta oportunidade. Quando você pensa em hambúrguer, hambúrgueres é mais algo que naquele momento havia demanda, mas havia alguns concorrentes que eram, para ser honesto, maiores do que nós. O que nós vemos neste momento, nós vemos uma categoria que está crescendo, como eu mencionei, para consumo de frango, e, como você mencionou, nós não temos ainda



alguém que vá tomar a liderança com uma cadeia, uma rede estruturada que pode ser competitiva no país inteiro para obter a massa.

O que ouvimos no mercado para ser honesto é que alguns concorrentes começaram a acelerar o crescimento. Então, nós acreditamos que alguém, além de nós, também está vendo que esta é uma oportunidade para frango no país. Então, sim, talvez tenhamos alguns *freestanding* quiosques, mas acreditamos que há muito espaço para nós tomarmos a liderança e ocupar este espaço.

Sr. Richard: Ok, muito obrigado, Iuri.

Sr. Iuri: Obrigado, Richard.

Operadora: Isto encerra as perguntas e respostas. Eu gostaria de convidar o Iuri para o encerramento.

Sr. Iuri: Muito obrigado, operadora, e agradeço a todos por tomarem o seu tempo. Eu gostaria de encerrar esta chamada dizendo que temos muito orgulho de termos sido escolhidos pela marca Popeyes para liderar a expansão no Brasil e nós estamos muito, muito animados com todas as oportunidades que nós vemos à nossa frente com o consumo de frango no Brasil.

Novamente, muito obrigado pela sua atenção, tenham um bom-dia.

Operadora: Isto conclui a audioconferência BK Brasil. Muito obrigado pela sua participação. Muito obrigado.