



**Local Conference Call  
Zamp S/A (ZAMP3)  
Resultados do 3T23  
10 de novembro de 2023**

**Operador:** Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência da ZAMP para discussão de resultados referentes ao terceiro trimestre de 2023.

Estão presentes hoje conosco os senhores Ariel Grunkraut, 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 da ZAMP. 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.ri.zamp.com.br](http://www.ri.zamp.com.br), 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 da ZAMP, projeções, metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da Administração da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis para a ZAMP. 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 da ZAMP e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais condições futuras.

Gostaria agora de passar a palavra ao Ariel Grunkraut, CEO da ZAMP, que iniciará a apresentação.

Por favor, Ariel, pode prosseguir.



**Ariel Grunkraut:** Muito obrigado pela introdução, operador. Bom dia a todos, obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados da ZAMP para o terceiro trimestre de 2023.

Eu gostaria de compartilhar com vocês os nossos resultados do terceiro trimestre com uma visão geral do nosso negócio e um *update* de importantes iniciativas que estão impulsionando nossa companhia para uma posição estratégica por mais um trimestre no mercado.

O trimestre foi marcado por avanços consistentes nas alavancas de vendas e nas linhas de custos e despesas, com aumento de eficiência e rentabilidade, mesmo num cenário de consumo desaquecido. Entregamos um trimestre com importantes iniciativas, execução da estratégia comercial, avanço no plano de expansão, eficiência operacional, geração de caixa e sequencial expansão de margem bruta. Com isso, acreditamos que estamos bem-posicionados para capturar oportunidades de crescimento para o trimestre mais forte do varejo.

Passando para o segundo slide, vamos compartilhar os principais destaques. Primeiro, em relação à receita operacional líquida, alcançamos a marca de R\$ 948 milhões, o que representa um crescimento de 4,3% versus o terceiro trimestre de 2022.

Alcançamos uma margem bruta consolidada de 65% no terceiro trimestre de 2023, um avanço de 150 *basis points* em relação ao mesmo período do ano anterior. Em terceiro, no período, as vendas digitais da companhia representaram 44,9% das vendas da companhia e 49,1% das vendas totais já identificadas. Em quarto, importantes iniciativas feitas para adequação de custos, despesas e investimentos resultaram em fluxo de caixa livre positivo. Por fim, realizamos a abertura de 10 novos restaurantes, 4 da marca Burger King e 6 da marca Popeyes. Além disso, concluímos nesse trimestre a entrega de mais 30 projetos de *remodeling* de restaurantes Burger King, desses, 23 em restaurantes próprios.

Estamos animados com essa nova iniciativa e acreditamos que a melhora da qualidade e da experiência dos nossos restaurantes será daqui para frente um importante vetor de crescimento e atratividade dos ativos da companhia.

Seguindo para o próximo slide, vemos os destaques de desempenho financeiro do terceiro trimestre de 2023, no qual a ZAMP atingiu uma receita operacional líquida de R\$ 948 milhões, um crescimento de 4,3% em relação ao terceiro trimestre de 2022. Além disso, as vendas digitais, por mais um trimestre, apresentam relevância, alcançando a receita de R\$ 425 milhões, um crescimento de 43,2% em relação ao mesmo período do ano anterior. A margem bruta da ZAMP foi de 65%, um crescimento de 150 *basis points* no comparativo com o ano passado catalisada pelo arrefecimento das principais *commodities* que compõem nossa cesta de produtos, sobretudo nas proteínas, tem nos possibilitado calibrar investimentos graduais na



nossa estratégia comercial sem que tenhamos impactos relevantes na rentabilidade.

E atingimos, no terceiro trimestre de 23, um EBITDA ajustado de R\$ 127 milhões, que foi reflexo do contínuo trabalho de custos e despesas frente a um cenário mais lento de consumo. Neste trimestre, o *same-store sales* registrado pela marca BK foi de 0,1% e o da marca Popeyes de mais 1,6%.

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

**Gabriel Guimarães:** Muito obrigado, Ariel, e bom dia a todos.

No slide 4, apresentamos a evolução do nosso portfólio de restaurantes. No terceiro trimestre de 2023, realizamos a abertura de 10 restaurantes, sendo 6 próprios, 2 da marca Burger King e 4 da marca Popeyes, e 4 franqueados, 2 Burger Kings e, como parte da estratégia de desenvolvimento da marca no Brasil, 2 Popeyes. Além disso, concluímos 5 repasses para franqueados e fechamos 5 operações, 3 próprias e 2 franqueadas, todas da marca Burger King, seguindo nossa trajetória de otimização de portfólio.

Dessa forma, finalizamos o trimestre com 1.003 restaurantes no Brasil, dos quais 770 próprios e 233 franqueados.

Seguindo para o slide 5, podemos observar o nosso novo padrão de aberturas para os restaurantes Burger King, o Royal Pavilion, formato que será utilizado no plano de expansão da companhia de agora em diante. Esse novo modelo traz diferenciais importantes, como uma melhor distribuição entre os canais de vendas e lojas com atendimento 100% digital, o que nos torna mais eficientes. Acreditamos que esse formato impactará de forma positiva a experiência dos nossos clientes nos restaurantes Burger King.

Seguindo o mesmo racional, no slide 6, iniciamos um trabalho de modernização e remodelagem de algumas unidades, conforme as imagens refletem. Temos encontrado resultados interessantes neste vetor de alocação de capital, observando incremento importante de receita, melhor experiência para os nossos clientes e, muitas vezes, negociações de custos de ocupação favoráveis.

Neste trimestre, a marca Burger King finalizou mais de 30 projetos dos quase 200 que faremos em um ciclo de 3 anos.

Seguindo para o slide 7, apresentamos a evolução da receita operacional líquida da companhia e os *same-store sales* para ambas as marcas. Conforme comentamos, neste trimestre a receita operacional líquida foi de R\$ 948 milhões, um crescimento de 4% versus o terceiro trimestre de 2022, com *same-store sales* de 0,1 para Burger



King e 1,6 para Popeyes.

Como podemos ver no gráfico à direita, a receita operacional líquida registrada nos últimos 12 meses foi de R\$ 3,8 bilhões, um crescimento de 9% em relação ao resultado apresentado no período anterior.

Passando para o slide 9, apresentamos a receita líquida de vendas da marca Burger King, que atingiu R\$ 876 milhões neste trimestre, um crescimento de 2% em relação ao mesmo período do ano anterior. Ainda em um ambiente macro desafiador, tivemos importantes iniciativas no trimestre que nos ajudaram a performar neste contexto. A união de um sucesso global da indústria cinematográfica com uma campanha local gerou resultados expressivos durante o mês de julho com o filme Barbie, período em que pudemos observar forte aumento de tráfego puxado pelos cinemas nas lojas de shoppings.

Além disso, buscando maior alinhamento com o momento do consumidor brasileiro e com produtos que entreguem a experiência Burger King, fizemos o lançamento da campanha 2 por 25 ao final do terceiro trimestre, uma plataforma com flexibilidade de escolha de produtos, todos duplos, por um preço atraente. Também seguimos com a estratégia de focar em diferentes públicos com o lançamento de produtos kids, com as campanhas de Patrulha Canina e Os Aventureiros a fim de explorar canais incrementais e que temos baixa penetração.

Ainda reforçamos a linha premium no trimestre com a campanha Viagem no Cheddar e trouxemos mais um produto para o nosso crescente portfólio de sobremesas com o lançamento do Shake de Nutella, fortalecendo a exclusiva e bem-sucedida parceria com a Nutella no Brasil.

No slide 9, vemos que a marca Popeyes atingiu, no terceiro trimestre de 2023, uma receita líquida de 60 milhões, crescimento de 49% em relação ao mesmo período do ano anterior e *same-store sales* de 1,6%. À medida que expandimos nossa capilaridade com o plano de crescimento, conseguimos intensificar nossos investimentos na construção da marca Popeyes no Brasil.

*Brand equity* e experimentação dos nossos icônicos produtos ainda estão em fase de maturação, mas já vemos a marca Popeyes em trajetória positiva e figurando como uma das principais redes de fast-food no mercado brasileiro.

Conforme já compartilhamos, acreditamos que exista espaço para o crescimento unitário de venda média anual em pelo menos 40% até que esses restaurantes estejam próximos à maturidade.

Passando para o slide 10, podemos observar a contínua evolução dos nossos canais digitais, representados pelo *Delivery*, totens de autoatendimento e aplicativo. No terceiro trimestre de 2023, as vendas realizadas através destes canais totalizaram R\$ 425 milhões, um crescimento de 43% em relação ao terceiro



trimestre de 2022 e representou aproximadamente 45% de participação sobre o total de vendas da companhia, um crescimento de 12 pontos percentuais em relação ao trimestre do ano anterior.

No slide 11, apresentamos nosso ecossistema digital. Encerramos o terceiro trimestre de 2023 com 19,4 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM e atingimos aproximadamente 49% de vendas identificadas na companhia. Com a evolução e o enriquecimento da nossa base de dados, podemos agir de forma mais precisa nas ações de individualização e personalização das ofertas, catalisando ganhos de vendas e margem bruta.

Como vimos no slide anterior, nosso app apresenta o maior crescimento relativo, já representando cerca de 5% da receita total da companhia e com grande oportunidade para alavancarmos eficiência, experiência e rentabilidade. Nossos totens de autoatendimento, iniciativa que alinha uma melhor experiência com ganhos em *ticket* médio e margem bruta, representaram 26% das receitas da ZAMP, um crescimento de 8,5 pontos percentuais versus o mesmo trimestre do ano anterior.

Seguimos ampliando a cobertura dessa funcionalidade para a grande maioria dos nossos restaurantes, incluindo os 55 restaurantes que já possuem 100% do atendimento realizado de forma digital. O *Delivery* segue sendo um importante *driver* de receita da companhia, e representou 15% das receitas nesse período. Destaque para o crescimento de vendas no canal, fruto dos investimentos que temos feito para ampliar a cobertura e melhorarmos a experiência dos nossos clientes.

Por fim, apresentamos os dados do nosso programa de fidelidade, o Clube BK. Ao final deste trimestre, atingimos 14,9 milhões de usuários cadastrados. Acreditamos que nosso programa é uma importante alavanca para explorarmos engajamento, frequência e *spend*. Seguimos observando resultados interessantes nesses primeiros anos, mas ainda com muitas oportunidades para serem capturadas.

Avançando para o slide 12, vemos nosso CMV e SG&A. Na esquerda do slide, podemos observar que o custo da mercadoria vendida seguiu trajetória de expansão e representou 34,4% da receita no terceiro trimestre de 2023. Neste trimestre, começamos a capturar os benefícios do arrefecimento da curva de *commodities*, impulsionado pelas proteínas. Conforme esperávamos, nas mudanças cíclicas de *commodities*, mesmo com os impactos remanescentes de eventos globais, vemos hoje um cenário favorável para a nossa curva de custos diretos.

Na parte central do slide, vemos que as despesas com vendas nos restaurantes representaram 48,2% da receita líquida da ZAMP, um crescimento de 420 *basis points* em relação ao terceiro trimestre de 2022, principalmente puxado pelo aumento de custos com *labor*, relacionados a contingências trabalhistas, e *take rate*, em virtude dos custos de aquisição para aceleração do canal próprio de *Delivery*.



Frente a um cenário desafiador de consumo no mercado brasileiro, puxado pelo cenário macro, a companhia tomou importantes medidas de contenção de custos e despesas a fim de se adequar a essa realidade momentânea e maximizar a geração de resultado operacional. Especificamente nas despesas com restaurantes, tivemos um importante ajuste de quadro durante o segundo trimestre de 2023, como já comentado na última divulgação, suportado principalmente pelo avanço dos canais digitais. Concluímos também o fechamento de 15 operações próprias da marca Burger King e 49 quiosques de sobremesas e repassamos 5 operações para franqueados.

Na parte de *Utilities*, seguimos avançando nas iniciativas com mercado livre, telemetria e geração distribuída. E em ocupação, começamos a ver um cenário favorável com a suavização do IGP-M, ainda que para a maioria dos nossos contratos, que aniversariam nos últimos trimestres dos anos, ainda não capturamos os benefícios dos principais ajustes do índice.

Na direita do slide, vemos o nosso G&A. As despesas gerais e administrativas tiveram uma queda de 420 *basis points* versus o terceiro trimestre de 2022. A queda nas despesas gerais e administrativas, expurgando os efeitos *one-off* ocorridos no terceiro trimestre de 2022, foi fruto principalmente das sinergias encontradas com os ajustes feitos na estrutura corporativa da companhia.

Seguindo para o slide 13, nosso EBITDA ajustado foi de 127 milhões no terceiro trimestre, com uma margem de 13,4%, o que representou uma queda de 100 *basis points* versus o mesmo período do ano anterior. O resultado foi fruto de um contínuo trabalho de redução de custos e despesas para adaptar a companhia a um cenário mais lento de consumo.

Na direita do slide, podemos ver o prejuízo no trimestre, de R\$ 38,5 milhões, sendo 3,7 milhões superior ao terceiro trimestre 22 em função do resultado operacional e resultado financeiro com maior alavancagem.

Passando para o próximo slide, podemos observar que o fluxo de caixa operacional reportado no terceiro trimestre de 2023 foi de R\$ 94 milhões versus R\$ 106 milhões no terceiro trimestre de 2022 como reflexo do aumento de pagamentos relacionados aos juros e encargos, que foi parcialmente mitigado por uma melhor gestão do capital de giro. Neste trimestre, todo o plano de investimentos da companhia foi subsidiado pela geração de caixa operacional, o que equilibrará o fluxo de caixa livre no decorrer do ano anterior.

Indo para o slide 15, o CapEx reportado no terceiro trimestre de 2023 atingiu R\$ 88 milhões, um acréscimo de 17% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esse aumento observado é essencialmente resultado da nossa estratégia de expansão, nossos investimentos em tecnologia, manutenção do portfólio e remodelagem dos 23 restaurantes que comentamos anteriormente.





No slide seguinte, vemos a estrutura de capital da nossa companhia. No terceiro trimestre, nosso endividamento bruto total atingiu o patamar de R\$1.153 bilhão, que resultou em uma dívida líquida de R\$ 759 milhões, levando a companhia a uma alavancagem de 2.3 vezes.

Entendemos que essa é uma estrutura de capital muito adequada, principalmente em virtude da forte concentração de geração de caixa no último trimestre do ano. No gráfico abaixo, também podemos ver o *aging* das nossas dívidas, sem vencimentos materiais no final de 2023.

Dessa forma, finalizamos a sessão financeira e passo a palavra novamente ao Ariel para dividir com vocês nossas prioridades para o próximo trimestre de 2023.

**Ariel Grunkraut:** Obrigado, Gabriel. Gostaríamos de compartilhar com vocês nosso cenário de priorizações para a companhia dividido em três grandes e importantes pilares: o primeiro deles é o reforço das alavancas de vendas e tráfego com a força das nossas marcas, Burger King e Popeyes, aliadas a um robusto *pipeline* de campanhas, licenciamentos e inovações com foco em aumentar a frequência e as vendas, gerando rentabilidade; o segundo é acerca de nossa contínua busca por eficiência operacional. Concluimos um plano que consiste desde simplificar as nossas estruturas realizando importantes movimentações e buscando sinergias no nosso corporativo, assim como ajustando o quadro de colaboradores puxado pelo processo de digitalização das nossas lojas e também o nosso foco na busca de rentabilidade em linhas estratégicas da companhia. Essas movimentações nos preparam para um cenário com mais eficiência, onde esperamos obter uma maior alavancagem operacional e expandir as nossas margens; nosso terceiro pilar é o foco em aberturas e *remodeling*. Conforme anunciamos em trimestres anteriores, a companhia fez a adequação do plano de investimentos a um cenário mais restrito, seguindo nosso constante comprometimento e cuidado na alocação de capital.

Mas permanecemos focados no processo de execução e inaugurações concentrados no último trimestre do ano e, como mencionado pelo Gabriel, a companhia começou ainda um processo de modernização e remodelagem de restaurantes mais antigos. Essa iniciativa é um importante vetor de crescimento e atratividade dos ativos da companhia. Foram concluídos os primeiros dos quase 200 que serão feitos em um ciclo de 3 anos.

Com isso, entramos no trimestre mais importante do ano ciente dos desafios, mas também das nossas fortalezas. Seguimos confiantes de que estamos bem-posicionados para capturar oportunidades de crescimento com as melhores marcas para explorarmos o mercado de QSR no Brasil.

Obrigado, pessoal. Operador, por favor, pode passar para as perguntas.

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



**Operador:** Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digite \*1. Se a sua pergunta for respondida, você pode se retirar da fila digitando \*2.

A nossa primeira pergunta vem de Felipe Casimiro, Bradesco BBI.

**Felipe Casimiro:** Bom dia, pessoal. Obrigado por tomar minhas perguntas. Tenho dois *follow-ups* rápidos sobre o *same-store* e o último um pouco mais estratégico. Então, primeiro, eu queria, se vocês pudessem passar um pouco melhor, o *breakdown* do *same-store* da marca BK em lojas shopping versus *freestanding*. Então, vocês notaram alguma melhoria na dinâmica de fluxo dos shoppings ao longo do trimestre? Eu imagino que julho deve ter sido bem mais forte e, assim, qual é a perspectiva de melhoria no quarto tri?

E o segundo, Popeyes. Chamou a atenção a desaceleração brusca para 1.6 de 8.6 no trimestre passado. Então, tem algum impacto específico de operações, competição ou a estratégia mesmo nova da companhia resultou nessa desaceleração?

E último, eu gostaria de explorar um pouco mais os movimentos do Mubadala e como isso afeta a estratégia da companhia. Então, como está a interlocução com esse acionista e a diretoria executiva? Obrigado, pessoal.

**Ariel Grunkraut:** Fala Felipe, tudo bom? Obrigado pelas perguntas. Eu vou começar respondendo aqui e se precisar o Gabriel também me ajuda e complementa. Vamos começar a falar um pouquinho sobre o *same-store*, como é que a gente viu o *same-store* nesse terceiro trimestre por formatos e por meses.

Então, você está correto, Felipe, julho, sim, foi um mês bastante forte, principalmente em shoppings, puxado não só pela licença e pelas campanhas de Barbie, mas também pelo licenciamento que a gente fez. Então, a gente viu um resultado de julho nos shoppings muito positivo e um arrefecimento ao longo dos meses de agosto e setembro.

Quando a gente olha para a *freestanding*, no comparativo, as *freestandings* continuam performando melhor do que as *food-courts*. Então, a gente tem um resultado de *same-store* puxado um pouco por *ticket* médio maior e um *traffic* ligeiramente abaixo, positivo um pouco mais para as *freestandings* em relação às *food-courts* e com julho nas *food-courts* com resultado positivo também.

Quando a gente vai para a Popeyes, Popeyes nós estamos, como vocês sabem, no momento de construção dessa marca. E a marca ela depende muito ainda de um investimento de mídia para reforçar o *awareness*, a consideração da marca e incentivar os consumidores a irem provar o produto. Nós temos uma vantagem em relação à nossa concorrência que os nossos produtos todos eles são considerados pelos consumidores estatisticamente superiores em termos de qualidade. Então, o





grande desafio que a gente tem é realmente incentivar as pessoas a irem consumir o produto.

Como a marca ainda está em construção, a gente hoje tem pouco menos de 100 restaurantes Popeyes no Brasil, o fundo de marketing ele é proporcional à nossa receita. Então, embora a nossa receita esteja crescendo 50% em comparação com o mesmo período do ano anterior, a gente ainda não tem condições de manter a marca em comunicação constante em campanhas de mídia, em promoções, propaganda, divulgação de inovações. Então, a gente teve um primeiro semestre mais forte em relação aos investimentos de mídia que a gente poderia fazer e esse investimento de mídia mais fraco nesse segundo semestre.

Então, isso mostra que, sim, o produto ele reage muito bem quando estimulado e quando divulgado para o consumidor e ele ainda sente quando a campanha, quando a gente tem um pouco menos de fortaleza nos investimentos de mídia e no *spend* de comunicação.

Então, a gente vem conversando com a dona da marca, com a RBI, de que forma que eles podem nos ajudar e de que formas juntos a gente pode ter um plano mais parrudo de comunicação para os trimestres futuros. Uma das coisas que com certeza vai ajudar, que a gente já comentou aqui, é a ampliação da nossa rede de restaurantes, não só através de lojas próprias, mas, como vocês viram o nosso resultado, o início do projeto de franquizados, e o crescimento da marca Popeyes através dos nossos franquizados.

Como vocês sabem, os nossos franquizados hoje já tem alguma coisa perto de 230 restaurantes de Burger King e praticamente nenhum restaurante Popeyes, a maioria das lojas de Burger King em lojas em praças de alimentação, então a gente acredita que tem um espaço bastante otimista com relação à expansão da marca Popeyes nos shoppings, nos principais shoppings onde os franquizados também operam a marca BK.

Então, a gente está animado, mas ainda dependemos bastante de reforço de comunicação para continuar construindo essa marca.

Por último, com relação ao Mubadala, vocês viram que ele continua aumentando a participação, chegaram em 30%. Para a gente é motivo de muita alegria ter um fundo com o porte da Mubadala, com o conhecimento não só global, mas como também local. Então, para a gente é muito feliz ter um fundo com essa relevância olhando as oportunidades de crescimento, querendo construir com a gente esse futuro, vendo as oportunidades não só de assimetria, de *valuation*, mas principalmente de oportunidades reais de crescimento, de expansão das nossas marcas e de consolidação do setor no Brasil.

Como vocês sabem, eles não têm ainda nenhuma participação no nosso Conselho, então eles não tem ainda uma participação ativa junto com a companhia, mas todos



os contatos que a gente teve com o time local aqui do Mubadala são muito positivos, reforçando o otimismo com a companhia, com o time de liderança, com oportunidades existentes aqui no Brasil de ampliação e de consolidação do setor.

Espero ter respondido, Felipe.

**Felipe Casimiro:** Muito claro, obrigado, Ariel.

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

**Tiago Bertolucci:** Oi, Ariel e Gabriel, bom dia pessoal. Obrigado por tomarem as perguntas. Eu queria continuar explorando aqui o tema de crescimento, mas talvez com uma outra ótica. Se eu tentar resumir aqui a história do BK no ano, a gente teve *same-store sales flat* segundo tri, no terceiro tri e, apesar de uma aparente recuperação em *malls* e nos promocionais, como o Ariel bem colocou na última pergunta, promocionais esses que aparentemente foram a fonte de pressão no *same-store sales* no primeiro semestre.

Você continua mencionando no *release* a força do teu *brand equity*, mas quando a gente tenta comparar os números, vem uma *underperformance* grande versus o teu principal competidor, que segue crescendo acima da inflação, então crescimento real de vendas.

Então, eu queria entender de vocês qual é o diagnóstico para essas performances aparentemente díspares de crescimento e qual o plano de ação que vocês estão colocando em loja para tentar reverter essa tendência? E aí, acho que um adendo nessa pergunta que ajudaria a gente, tem como – eu sei que é difícil quantificar, mas – vocês conseguem passar algo aproximado do que seria o índice de rotação do menu para a gente tentar entender o que é menu fixo e o que é campanha promocional, que, eventualmente, pode ser um pouco mais variável e dependendo da assertividade do marketing? Essa é a primeira pergunta.

E a segunda pergunta, acho que essa é até mais importante, eu lembro que a gente teve uma discussão no segundo tri a respeito do *forward* e como vocês entendiam o algoritmo de crescimento daqui para frente. Naquele momento, vocês comentaram que o macro estava um pouco mais desafiador, então o *same-store* deveria vir um pouco mais pressionado, mas que teria muito espaço para eficiência. Quando a gente pensa nos próximos 12 meses, algo mudou nessa composição de crescimento? Como que a gente deveria pensar ou como que vocês estão orçando *same-store*, crescimento de área e eficiência daqui para frente? Obrigado.

**Ariel Grunkraut:** Boa, Tiago. Obrigado aí pela pergunta. Vamos lá. O ano ele continua sendo um ano desafiador com relação ao consumo e a gente tem visto, assim como eu já falei em outras reuniões, 2023 para a gente está sendo um ano importante, um ano de transição importante para a gente. Então, embora o cenário ele está bastante desafiador – e a gente tem os principais indicadores, que nem



you also accompany, né, - we have seen the Cielo, Stone index and even the own *report* of Crest with relation to *share*, what we have seen? We have seen a scenario in deceleration for the retail food sector, but, yes, we have seen a scenario where Burger King – and here talking specifically now about the third *quarter*, Tiago – passes *flat* in terms of market share, we have several *players* losing market share, mainly the small ones, and we have, yes, seen our main competitor gaining market participation. This has been repeating for some time, much fruit of a strategy that our main component used some years ago and that has served us a lot of lessons for the relation to what we have seen of diagnosis and our action plan for the future.

Then, with relation to the market, I think it is a little like this, the scenario continues tough, we do not see changes in the short term, we continue seeing a challenging scenario in the short term for food, very pressured by the income of the Brazilian, and we are managing to keep the market share while several other *players* are losing, and here the exception really stays for our main competitor, which is performing above inflation.

For Burger King, Tiago, we, in our diagnosis, we have a plan that is quite clear that I wanted to reinforce here, although we have talked quickly here in the *call*, but the question is excellent to leave clear for us our plan.

He passes through 4 big pillars that will be the focus of our efforts from now on: the first is respect for the quality of our restaurants, and this maybe is a big lesson that we have, yes, with our main competitor, which, from 2015 to 2020, made a very big effort of modernization of its stores and today has a very modern restaurant park available for the consumer.

Although our growth is very recent, mostly increasing, we have many stores still concentrated in our last years of expansion, mainly pre-COVID, we already have in our portfolio a large number of restaurants that already present with more than 6, 7, 8, 9 up to 10, 11 years of life. Then, Gabriel commented here at the opening that we have already concluded, only in this last trimester, approximately 30 restaurant reforms and we believe in a plan of *remodeling* that will be a fundamental part of our strategy of recovery and growth that must have something close to 200 restaurants in the next 3 years. Then, we are talking about something in a rhythm between 50 and 70 *remodelings* per year from now on.

This *remodeling*, Tiago, it already comes in a model that we have been studying together with the RBI and that was very well tested here in Brazil, that we internally call the Royal Pavilion. Gabriel showed here in the presentation the first two stores that we opened in this trimester and also in the *freestandings*



Já nesse modelo Royal Pavilion, essas duas lojas já estão vendendo, para vocês terem uma ideia, no primeiro mês, acima de R\$ 1 milhão, e são lojas que estão com o modelo 100% digital e têm 10 pontos de melhoria pelo menos em relação ao modelo anterior.

Vocês estão me ouvindo normal? Então tá bom, desculpa.

**Tiago Bertolucci:** Tô ouvindo sim.

**Ariel Grunkraut:** Desculpa, Tiago, obrigado. Então, a primeira grande estratégia ela é com relação à melhoria da qualidade dos restaurantes e a gente continua no plano de aberturas, embora mais comedido, ele continua muito forte. A gente vem falando que ao longo desse ano a nossa expectativa é de uma abertura entre 60 e 80 restaurantes por ano e a gente continua acreditando nesse planejamento, e para frente a gente também acredita num número alguma coisa entre 40 e 60 restaurantes por ano de abertura de novas lojas já nesse modelo novo de lojas, e as reformas também já nesse modelo 100% digital.

Então, a segunda prioridade nossa, Tiago, no nosso planejamento, é o reforço da experiência do consumidor. A experiência do consumidor vai passar por algumas melhorias e alguns ajustes. O primeiro é que esse modelo novo de loja ele permite uma gestão de canais e traz uma série de aprendizados com relação à experiência do consumidor, principalmente no que diz respeito à complexidade que existe hoje numa *freestanding* de você administrar bem *drive-thru*, *delivery* e balcão. Então, a gente acredita que uma segunda alavanca forte de experiência que vai estar alinhada com toda uma gestão nova de NPS por transação que a gente já vem fazendo e que passa por lojas 100% digitais, deve nos ajudar a continuar melhorando a experiência e é uma prioridade nossa para os próximos trimestres.

Terceira grande alavanca, Tiago, vai passar por uma coisa que é muito relevante para os nossos consumidores, que é a equação de custo-benefício, o nosso famoso *value for money*. A gente vai aproveitar do arrefecimento da curva de *commodities*, que a gente já vem reportando, e a gente vai continuar explorando e testando alternativas relevantes para o consumidor para poder continuar atraindo e aumentando a frequência e não perdendo a atratividade das nossas marcas, principalmente Burger King, nessa equação de valor.

O Gabriel comentou que a gente começa agora a trazer de volta algumas alavancas importantes que existiram no passado, a primeira delas é o 2 por 25, mas a gente continua testando – e iremos implementar nos próximos trimestres – novas alavancas promocionais, e aí aproveitando então esse arrefecimento da curva de *commodities* para continuar sendo mais atrativo e mais relevante para o consumidor.

E a quarta alavanca, Tiago, diz respeito muito a uma alavanca de marketing propriamente dito, principalmente na recalibragem do foco de mídia e do aumento

do que a gente chama internamente aqui do *share of voice*.

A gente, nos últimos anos, acabou concentrando boa parte do nosso investimento em várias alavancas diferentes e isso fez com que, em alguns momentos, a gente perdesse um pouco do *share of voice*. Então, embora a gente não tenha diminuído a quantidade de dinheiro que a gente vem investindo no mercado, mas a gente acabou fragmentando um pouco e a gente sentiu que a gente perdeu um pouco de *share of voice* e essa estratégia já está retomada, então quando a gente olha para os próximos 12 meses, a gente vai ter uma recuperação forte do *share of voice* da marca Burger King no mercado, o que vai ajudar então a recuperar os patamares que a gente acredita que sejam os patamares saudáveis de *same-store sales*.

Acho que eu espero ter respondido. Gabriel, se quiser complementar, por favor.

**Gabriel Guimarães:** Fala, Tiago, bom dia. Sua segunda pergunta era referente ao plano 12 meses *forward* em relação à velocidade desse crescimento e como a companhia deveria priorizar os investimentos. A gente continua com uma visão razoavelmente conservadora para Brasil. O Brasil tem hoje um ambiente de PIB praticamente neutro, excluindo quaisquer efeitos de agronegócio, então a economia que correlaciona com a nossa tem uma performance muito tímida. A gente está vendo os reflexos disso no nível transacional e no consumo real fora do lar, nos nossos restaurantes, e atrelado a isso a gente ainda vê um nível de curva de custo de capital relativamente alto, apesar de uma tendência favorável, um custo de capital ainda alto.

Dentro desse plano, acho que o Ariel comentou bem, a gente está considerando o ano de 2023 um ano de transição no que diz respeito à adequação da companhia tanto em custo e despesas também como investimentos para essa realidade um pouco mais conservadora de vendas, mas a gente vai ver isso tudo precificado no plano real de 2024, que envolve um crescimento, conforme o Ariel comentou, mais focado nos investimentos que têm uma maturidade mais rápidas, portanto, BK, e um equilíbrio maior entre o capital nosso e o capital de franqueados. A gente vem historicamente concluindo 60%, 70% do plano de investimentos das marcas no Brasil, isso deve ser equilibrado para alguma coisa mais próxima de 50-50 de uma forma que a geração de fluxo de caixa livre para 2024 no relativo versus 2023 incorporando todas as iniciativas que foram feitas, vai seguir uma trajetória importante de crescimento, suavizando a estrutura de capital da companhia hoje.

**Ariel Grunkraut:** Se eu puder até só complementar aqui o Gabriel, Tiago, quando a gente fala também dessa visão conservadora e essa recuperação e esse plano que eu passei aqui de recuperação de vendas para 2024, a gente também deve se beneficiar não só de todos os ajustes que a gente fez, tanto na estrutura corporativa, como também nos restaurantes, mas de algumas mudanças importantes, como é o caso do IGP-M. Então, uma coisa importante que eu gostaria de mencionar é que a maioria das nossas aberturas, como ela é historicamente concentrada no final do ano, a gente ainda não [inaudível – falha no áudio] do IGP-M, que está negativo, e



isso começa a ser renovado a partir dos contratos ao longo de Q4, então a gente deve ver esse benefício nos custos de ocupação a partir de 24, e a gente continua vendo várias oportunidades, principalmente no que a gente tem feito de gestão de portfólio.

Então, o Gabriel comentou bastante também não só o que a gente está fazendo em termos de abertura, mas a gente tem feito um trabalho muito ativo de fechamento de restaurantes que sejam negativos e também algumas oportunidades de repasse. Então, essa gestão de portfólio ela vai continuar sendo muito ativa junto com essas oportunidades de eficiência operacional e *commodities* e G&A e IGP-M que a gente está vendo aqui para frente.

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

**Operador:** A nossa próxima pergunta vem de Tiago Hardoin, Citi.

**Tiago Hardoin:** Bom dia, Ariel, Gabriel. Muito obrigado por pegarem minhas perguntas. Eu queria explorar dois pontos aqui. O primeiro, ainda com relação ao Royal Pavilion, acho que a gente conseguiu entender bem a estratégia, como ele se encaixa na ZAMP indo para frente, mas queria explorar um pouquinho agora em termos financeiros para a gente conseguir mensurar um pouco melhor o impacto disso para a companhia nos próximos anos.

Como que esse formato acaba se diferenciando em lucratividade e CapEx dos formatos tradicionais?

E meu segundo ponto é com relação às aberturas de Popeyes no formato de franqueados. Então, a gente entende que quando vocês abrem uma loja, tem todo um processo de análise e um processo de decisão baseado em alguns critérios. Então, eu queria tomar um tempinho para ouvir vocês como que o formato Popeyes franqueado se diferencia nesses critérios do Burger King franqueado. Obrigado.

**Gabriel Guimarães:** Obrigado pela pergunta, Tiago. Primeiro, assim, a gente tem esse modelo de Royal Pavilion que estamos no início da jornada, a gente tem feito de duas formas: tanto nas remodelagens de restaurante, e essas a gente já tem uma massa crítica um pouco maior e o que a gente tem visto na prática é um *uplift* de vendas bem significativo, o que obviamente justifica a alocação de capital só por esse efeito, muitas vezes a gente ainda conta com a combinação de um benefício gerado pelo custo de CTO mais baixo, o locador sempre tem um interesse muito grande em ter um portfólio de restaurantes novos, portanto crescendo a venda média de alguns ativos. Esse conceito está sendo muito bem avaliado pelo consumidor, o que está refletindo em vendas, e a gente tem uma expectativa que esses novos investimentos nessas lojas que estão nascendo nesse formato, que eles tragam também uma performance de venda média acima do que a gente teria com os formatos antigos pelos comentários que o Ariel fez.





A gente tem um modelo com melhor equilíbrio entre canais, a gente tem uma jornada 100% digital, sem atendimento na linha de frente com o capital humano, então transações 100% feitas de forma digital. E esse efeito, não só na venda maior, mas também na linha de eficiência, o *unit economics* desse tipo de ativo, por ter 100% dessas transações digitais, ele é um pouco mais favorável do que uma unidade padrão, que inclusive a gente está indo hoje para essa remodelagem e transformando, ainda que com a casca igual à antiga, a gente está remodelando essa jornada digital para que a gente possa ser mais eficiente.

Então, quando você combina um CapEx marginal cerca de 10% maior do que o nosso usual para um novo restaurante, mas com um *uplift* de vendas e com o nível de custo de despesas ligeiramente menor, essa equação é mais favorável sobre a ótica de alocação de capital e retornos respeitando os mesmos *hurdles* que a gente sempre usa de aprovação aqui dentro da companhia.

Da forma que é um conceito que a gente acredita muito, foi muito bem testado e agora a gente, com uma disciplina financeira grande, vai mensurando como que essa expectativa se traduz nos resultados reais da companhia. Os primeiros projetos, que são esses dois, têm números bem animadores versus o restante do legado.

**Ariel Grunkraut:** Tiago, com relação à segunda pergunta sobre a abertura de Popeyes, que nem eu estava comentando, nós temos aproximadamente 230 lojas de franqueados hoje Burger King e nós temos grupos hoje já muito relevantes que já representam, dentro dessas, quase 80% das nossas lojas. Então, a gente tem alguma coisa próximo de 15 grupos de franqueados relevantes que têm esse grupo de quase 80% das nossas lojas, e esses grupos de franqueados eles fazem parte de um grupo que já tem comprometido para os próximos anos a expansão da marca Popeyes na região deles.

Então, nós trabalhamos com contratos de 3, 4, 5 anos, que a gente chama dos DAs, os *Developments Agreements*, onde esses franqueados demonstram interesse em construir a marca Popeyes. Então, nesse momento, nós não estamos abrindo a possibilidade de franquear Popeyes para novos franqueados e nós estamos usando, sim, dessa fortaleza que a gente tem desses grupos de franqueados de BK para poder desenvolver a marca Popeyes, inclusive nos shoppings onde eles já operam a marca Burger King.

Isso facilita muito porque eles têm a proximidade com o shopping, eles entendem qual é o potencial de cada shopping, entendem as oportunidades de negociar custos de ocupação, têm várias sinergias com relação ao G&A por você estar também localizado dentro do mesmo shopping. Então, a nossa expectativa é de explorar essa rede que já está interessada em desenvolver a marca Popeyes para os próximos anos e explorar esse desenvolvimento através deles também.

Então, a expansão dos próximos anos de Popeyes vai se dar, sim, através de lojas



próprias, mas também bastante indexada nesses parceiros estratégicos que a gente tem hoje dentro do sistema ZAMP.

**Tiago Hardoin:** Perfeito, muito obrigado.

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

**Vinícius Preto:** Bom dia, Ariel, Gabriel, obrigado pela oportunidade de fazer pergunta aqui no *call*. A gente queria entender melhor como pensar na evolução de margens daqui para frente. No modo de custo, tem esse cenário mais favorável de matéria-prima? A parte de despesas vocês já fizeram diversos ajustes, mas vocês também mencionaram esse cenário mais duro de consumo, a importância da adequação custo-benefício, também o diagnóstico de perda de *share of voice*. Como é que vocês estão pensando o balanço entre expansão de margem vinda dessas alavancas de custo de despesa versus a necessidade de reinvestir em preço e em mídia para ter mais competitividade nesse marco mais difícil? Obrigado.

**Gabriel Guimarães:** Fala, Vinícius, obrigado pela pergunta, cara. Vamos lá, deixa eu começar pela parte de custos de despesas. Acho que a gente tem compartilhado com o mercado as iniciativas que a gente fez no decorrer do ano, do segundo e do terceiro trimestre, mas só para recapitular, o crescimento dos canais digitais tem se possibilitado a gente ter uma estrutura de pessoal cada vez mais leve nos restaurantes, a gente fez uma redução de quase 7% da força efetiva durante o segundo trimestre, a gente já fechou 15 operações de Burger King de restaurantes que corroíam a rentabilidade da companhia, eventualmente até com resultados *four-wall*, no nível do restaurante, abaixo da linha d'água. A gente fechou também um volume importante de quiosques que, nesse ambiente de pós-pandemia quando você equaliza esse novo patamar de tráfego com o custo de CTO ajustado, essas equações não faziam mais sentido e a gente não acreditava que elas voltariam tão logo, a gente acabou fechando isso também.

A gente teve um trabalho bem eficiente na parte de *Utilities* com o mercado livre de energia, com geração distribuída, com as usinas, e a gente agora na parte de ocupação, como a Ariel comentou, a gente começa a ser beneficiado pelo ajuste dos contratos de IGP-M nos restaurantes que aniversariam, portanto, quando eles aniversariam nesse último trimestre, que está a grande maioria dos nossos contratos, eles vão capturar um crescimento nominal zero quando a gente olha pra frente considerando o ano que vem.

Então, na parte de custos de despesas, nos restaurantes foram diversas iniciativas ao longo do segundo e do terceiro trimestre, de forma que só a anualização disso tem um efeito importante, e a gente também acabou fazendo ajustes relevantes na estrutura corporativa, capturando sinergias que a gente encontrava aqui, a gente fez uma redução de cerca de 10% do efetivo aqui do *overhead* na companhia no Brasil.



Então, quando você combina esse efeito, e aí a gente tem uma dependência como qualquer varejista do crescimento de receita, obviamente, para gerar alavancagem operacional e a gente conseguir evoluir tanto em termos marginais quanto nominais, a gente depende, sim, de uma execução bem-sucedida desse plano.

Na parte de margem bruta especificamente, eu te diria que a gente ainda tem algum nível de flexibilidade mantendo um patamar próximo ao que a gente reportou nesses últimos trimestres e ainda sendo mais agressivos na estratégia de vendas, na equação de custo-benefício, de uma forma que a gente começou nesse último trimestre a ser impactado pelo arrefecimento da curva de *commodities*, sobretudo proteínas, mas a gente ainda vê um ambiente mais favorável olhando pra frente, pelo menos nos próximos 12 meses.

E aí tem esses três outros pilares que o Ariel comentou, a parte de remodelagem e restaurantes novos com o novo formato, a parte de experiência do cliente e os investimentos em marketing que vão estar mais afunilados para as alavancas que gerem tráfego para os restaurantes.

Então, de forma geral, a perspectiva, obviamente como eu comentei, é de um crescimento alinhado com a expectativa do Brasil, estamos falando nas expectativas de PIB nominal alguma coisa perto de 5% de crescimento em mesmos restaurantes para o ano que vem, mas com uma alavancagem operacional importante trazida por essas reduções de custos de despesas.

**Vinícius Preto:** Tá ótimo. Obrigado, Gabriel.

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

**Ariel Grunkraut:** Com isso, nós gostaríamos de encerrar o nosso *call* de hoje agradecendo a participação e as perguntas de todos e nos colocamos, junto com o time de RI, à disposição caso tenham qualquer dúvida adicional.

Um abraço e tenham todos um ótimo dia.

**Operador:** Obrigado. A teleconferência da ZAMP está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom-dia.