



**Local Conference Call  
Zamp S/A (ZAMP3)  
Resultados do 4T22  
3 de março de 2023**

**Operador:** Sejam bem-vindos à teleconferência da ZAMP para discussão de resultados referentes ao 4º trimestre de 2022. 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 a Ariel Grunkraut, Presidente 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 quarto trimestre e ano de 2022.

Após dois anos de muitos desafios, com a nossa operação sendo diretamente afetada pela pandemia, concluímos o que acreditamos que tenha sido um excelente trimestre e ano. Os números que apresentamos hoje representam a dedicação de todo o nosso time num cenário ainda de tráfego abaixo do período pré-pandemia e ambiente econômico ainda em recuperação.

Neste trimestre, entregamos um forte crescimento de vendas e consequente ganho expressivo de *market share*, significativa alavancagem operacional com ganhos estruturais de eficiência e retomamos nosso forte plano de expansão para as duas marcas, Burger King e Popeyes. Fechamos 2022 com a certeza de que conseguimos sair mais fortalecidos da crise e estamos na direção correta em todas as frentes e animados com o que ainda vamos construir.

Passando para o segundo slide, vamos compartilhar os principais destaques do quarto trimestre de 22. Em relação à receita operacional líquida, ultrapassamos a marca de mais de 1 bilhão para um trimestre, totalizando 1.1 bilhão no período, o novo recorde histórico trimestral da companhia. Além disso, também registramos nossa melhor performance anual com faturamento líquido de 3.6 bilhões. A margem bruta de 66% alcançada no trimestre também é um recorde histórico para a nossa companhia, demonstrando que as nossas iniciativas de *sourcing* estratégico, *revenue management* e dados vêm trazendo resultados positivos e possibilitando crescermos venda com expansão de margem bruta.

41% de todas as vendas da Zamp já são identificadas, fortalecendo nosso *Data Lake* e permitindo avançar a passos largos na hiper personalização e rentabilidade. Além disso, nossos canais digitais já transacionaram 35% das vendas da companhia.

A forte recuperação de vendas no trimestre, impulsionados por campanhas inovadoras e novos produtos, gerou um alto grau de alavancagem operacional nas principais linhas de despesas e custos fixos, mostrando a força das nossas duas marcas.

Continuando, o fluxo de caixa operacional registrado no quarto trimestre de 22 foi de 222 bilhões, mais um recorde histórico da Zamp. Esse resultado nos coloca numa posição confortável para financiar grande parte do nosso plano de expansão de restaurantes com caixa próprio e mantendo uma estrutura de capital adequada. Concentramos grande parte do nosso plano de expansão do ano no último trimestre, no qual abrimos 35 novas lojas, 26 da marca Burger King e 9 da marca Popeyes. Além disso, realizamos o fechamento de três ativos como parte da nossa estratégia de gestão de portfólio.



Divulgamos também o nosso primeiro relatório de sustentabilidade assegurado por auditores independentes e construído com base nas metodologias internacionais GRI e Sasb. Este é um dos principais instrumentos de transparência e compromisso com a divulgação e governança de nossos dados de sustentabilidade.

Por fim, aliado ao nosso sonho de impactar positivamente a vida das pessoas, em nosso primeiro ano avaliados pela metodologia do Great Place to Work, recebemos a certificação GPTW, que reforçou o sentimento de orgulho demonstrando que prezamos pelo ambiente e qualidade do trabalho de todos os nossos colaboradores.

Seguindo para o próximo slide, vemos os destaques de desempenho financeiro do quarto trimestre de 2022, no qual a Zamp atingiu uma receita operacional líquida de 1.1 bilhão, um crescimento de 15% em relação ao quarto trimestre 21 e configurando como o melhor trimestre da história da companhia. Além disso, as vendas digitais seguem em constante desenvolvimento, crescendo 23% em relação ao mesmo período do ano anterior e apresentando uma maior relevância trimestre após trimestre. A margem bruta da Zamp foi de 66%, melhor patamar já registrado pela companhia, demonstrando que as estratégias de *revenue management*, *strategic sourcing* e digitalização da companhia já vêm se provando vencedoras e através da recuperação de vendas, das estratégias de controle de despesas e o avanço da digitalização, atingimos no quarto trimestre de 22 um recorde histórico de EBITDA ajustado de 215 milhões com margem de 20,4%. Neste trimestre o *same store sales* registrado pela marca BK foi de 13% e o da marca Popeyes 8%.

Com isso, 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 quatro, apresentamos a evolução do nosso portfólio de restaurantes. No quarto trimestre de 2022, concentramos grande parte do nosso plano de expansão do ano e concluímos a abertura de 35 novos restaurantes e três fechamentos, o que nos levou a uma abertura de 49 novas operações no ano com fechamento de quatro unidades. Para a marca Burger King, as aberturas registradas neste trimestre foram de 12 restaurantes próprios no formato *free standing*, dois restaurantes próprios no modelo *ghost kitchen co-branded* e a abertura de uma loja no formato *food court*, além de 11 novas operações de franquizados. Além disso, abrimos 9 restaurantes da marca Popeyes todos no formato *food court*. Dessa forma, finalizamos o ano de 2022 com um total de 990 restaurantes no sistema.

Seguindo para o slide cinco, apresentamos a evolução da receita operacional



líquida da companhia e o *same store sales* de ambas as marcas. Conforme comentamos, neste trimestre atingimos a maior receita operacional líquida da nossa história, um total de R\$1.1 bilhão, crescimento de 15% versus o quarto trimestre de 2021 com *same store sales* de 13% para a marca Burger King e 8% para a marca Popeyes. Como podemos ver no gráfico à direita, a receita operacional líquida registrada em 2022 foi de R\$3.6 bilhões, 32% superior ao resultado apresentado em 2021 e o melhor ano de performance na história da companhia.

Passando para o slide seis, apresentamos a receita líquida de vendas da marca Burger King, que atingiu 992 milhões neste trimestre, um crescimento de 15% em relação ao mesmo período do ano anterior. No resultado do ano, a marca Burger King faturou um total de 3.4 bilhões. Este resultado foi impulsionado por campanhas bem-sucedidas e um calendário de inovações que nos levou a atingir o maior patamar histórico de *market share* da marca no Brasil segundo dados do Instituto de Pesquisa Kantar.

Com a força da nossa marca e nossos icônicos produtos, nosso contínuo avanço em canais digitais e uso de dados para acelerarmos frequência e ticket médio, temos conseguido uma consistente trajetória de evolução de *same store sales* mesmo em um ambiente de tráfego ainda abaixo do período pré-pandemia.

No slide sete, vemos a performance de Popeyes, que no quarto trimestre comemorou o seu quarto ano de operação no Brasil atingindo novos mercados com a abertura de lojas fora do eixo Rio-São Paulo nos estados de Minas Gerais, Bahia, Paraná, Goiás e no Distrito Federal. Neste trimestre atingimos uma receita líquida de vendas de 49 milhões e no ano de 2022 R\$163 milhões, um crescimento de 48% em relação ao ano de 2021. Com esse resultado, ainda que em estágio inicial de maturação, Popeyes já figura entre as principais marcas de QSR no Brasil quando analisamos vendas médias por ativo.

Nesse contexto, nossa operação no ano de 2022 já se tornou positiva no nível do restaurante, o que reforça a nossa confiança de que o mercado de frangos representa uma ampla avenida de crescimento para a companhia e construiremos esse negócio pautado em nosso principal atributo: a qualidade dos nossos produtos.

À medida que crescemos, conseguimos alavancar nossos investimentos em construção de marca e experimentação, o que será fundamental para que Popeyes possa estar cada vez mais presente no hábito de consumo dos brasileiros.

Passando para o próximo slide, podemos observar a constante evolução dos nossos canais digitais, representado pelo delivery, totens de autoatendimento e nosso aplicativo. No quarto trimestre de 2022, as vendas realizadas através destes canais totalizaram 367 milhões, um crescimento de 23% em relação ao



mesmo período do ano passado, onde representaram mais de 35% de participação sobre as vendas totais da companhia, uma evolução de 190 *basis points* em relação ao mesmo trimestre do ano anterior.

No slide nove, apresentamos nosso ecossistema digital e sua constante evolução. Encerramos o ano de 2022 com 15.9 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM e 41% das vendas identificadas. Com a evolução e o enriquecimento de nossa base de dados, podemos conhecer cada vez mais os nossos consumidores e executar de forma mais precisa ações individualizadas e personalizadas. Como vimos no slide anterior, nosso app praticamente dobrou a representatividade em vendas na comparação trimestral e segue sendo uma grande oportunidade para alavancarmos eficiência e experiência em nossos restaurantes.

Nossos totens de autoatendimento, que têm possibilitado um importante crescimento de ticket médio, melhor margem bruta e melhor experiência para o nosso cliente, representaram 17% das receitas da Zamp neste trimestre. Seguimos avançando com o nosso plano de *rollout* dessa funcionalidade para quase a totalidade dos nossos restaurantes porque temos visto excelentes retornos nessa frente, incluindo 23 restaurantes que hoje já possuem 100% do atendimento realizado de forma digital, o que poderá ser uma alavanca importante em um futuro próximo.

O *delivery* segue sendo um importante *driver* de receita da companhia e representou 14% de nossas vendas no período. Na comparação nominal contra o terceiro trimestre de 2022, as vendas totais de *delivery* cresceram 29% e quando comparadas ao quarto trimestre de 2021 houve um crescimento de 11%, o que demonstra que ainda existe muito espaço para buscarmos receita incremental nesse canal. Nossas prioridades de eficiência avançaram bem e hoje o *delivery* 1P e o modelo híbrido, que antes não tinham participação em nossa receita, já representaram 72,4% do *share* desse canal, o que impulsiona materialmente a rentabilidade e nos permite ter mais amplitude na cobertura geográfica.

Por fim, temos os dados do nosso programa de fidelidade, o Clube BK. Ao final deste trimestre, em apenas dois anos, atingimos 11 milhões de usuários cadastrados, o que torna o Clube BK o maior programa de fidelidade da América Latina no segmento de restaurantes. O programa tem contribuído diretamente para o crescimento de venda média da companhia por usuário, fidelizando o cliente através da personalização do consumo e aumentando, portanto, de forma material, o *spend* médio.

Seguindo para o slide dez, vemos o nosso CMV e SG&A. Na esquerda do slide, podemos observar que o custo da mercadoria vendida manteve sua trajetória de evolução e representou 34% no quarto trimestre de 2022, uma queda de 80 *basis points* em relação ao quarto trimestre de 2021, o que nos levou ao melhor resultado histórico de margem bruta da companhia. Esse resultado foi conquistado amparado em três pilares fundamentais: *revenue management*; *sourcing*; e dados.



Na parte central do slide, vemos que as despesas com vendas, excluindo depreciação e amortização e despesas pré-operacionais, representaram 41,3% da receita líquida da Zamp, uma queda de 40 *basis points* em relação ao quarto trimestre de 2021 fruto da alavancagem operacional e importantes projetos de eficiência parcialmente minimizada pelo efeito integral do dissídio do ano e por um efeito não recorrente de R\$6 milhões referentes a um PDD reconhecido no trimestre.

Na direita do slide, vemos o nosso G&A. As despesas gerais e administrativas tiveram um ligeiro impacto na comparação versus o quarto trimestre de 2021, principalmente pela recomposição do bônus da companhia em um ambiente de resultados significativamente melhores. Na variação de outras despesas, tivemos principalmente o impacto não caixa de provisão para *impairment*.

Conforme temos dito, fizemos importantes investimentos e estamos com a nossa estrutura corporativa organizada para atingir os objetivos da companhia, portanto, continuaremos acompanhando uma trajetória de alavancagem operacional nessa linha no decorrer dos próximos anos.

Seguindo para o próximo slide, nosso EBITDA ajustado foi de 215 milhões no quarto trimestre de 2022 com uma margem de 20,4%. Esse resultado significa um crescimento de 21,3% e um crescimento de 100 *basis points* de margem na comparação com o mesmo período do ano anterior. A partir da retomada do ritmo das vendas e nossas iniciativas de eficiência operacional, podemos ver no gráfico ao meio que o EBITDA ajustado do ano de 2022 totalizou R\$573 bilhões, o melhor desempenho anual da história da companhia com uma margem de 15,7%. Em comparação com o ano de 2021, o crescimento foi de 137% com um avanço nominal de mais de 330 milhões no EBITDA ajustado.

Na direita do slide, podemos ver que a Zamp reportou um lucro líquido de R\$42 milhões, um avanço de 78% em relação ao quarto trimestre de 2021, melhor resultado da companhia desde 2019.

Passando para o slide 12 da apresentação, podemos ver que o fluxo de caixa operacional reportado no quarto trimestre de 2022 foi de R\$222 milhões, um incremento de 72 milhões em relação ao mesmo período do ano anterior. Para o ano de 2022, o fluxo de caixa operacional da companhia totalizou R\$459 milhões. Neste ano, a conversão de caixa dada pela razão do fluxo de caixa operacional pelo EBITDA contábil foi superior a 90%, o que demonstra o forte potencial de geração de caixa do nosso negócio. A partir desses resultados de fluxo de caixa operacional conseguimos, como companhia, suportar nossa estratégia de crescimento e nossos investimentos.

Indo para o slide 13, o Capex reportado no quarto trimestre de 2022 foi de R\$153 milhões, o que suportou a retomada do plano de expansão da companhia nesse período com as 35 novas inaugurações do trimestre e diversos outros projetos que



estão em construção. Além disso, mantivemos nossos investimentos em tecnologia, que já apresentaram importante contribuição para o resultado operacional da companhia com excelentes retornos e os investimentos de manutenção do nosso portfólio de restaurantes. Para o ano de 2022, o Capex foi de R\$356 milhões.

Nossa dinâmica de fluxo de caixa livre nos permitiu dar sequência ao programa de recompra de ações da companhia com a aquisição de 3 milhões de ações adicionais no quarto trimestre de 2022. Dessa forma, a Zamp realizou a recompra de aproximadamente 9 milhões de ações no ano de 2022.

No slide seguinte, vemos a forte estrutura de capital da nossa companhia. Ao final de 2022, nosso endividamento bruto total atingiu o patamar de R\$1.014 bilhão, que somado a um caixa disponível de R\$519 milhões resultou em uma dívida líquida de R\$494 milhões. A partir de um forte resultado operacional apresentado anteriormente a companhia seguiu sua trajetória de desalavancagem finalizando o ano com um índice dívida líquida/EBITDA ajustado em 1.5 vezes, o que nos coloca em uma excelente posição para suportar o plano estratégico da companhia.

No gráfico abaixo podemos ver o *aging* das nossas dívidas e o pequeno vencimento de principal no ano de 2023. Dessa forma, finalizamos a sessão financeira e passo a palavra novamente ao Ariel para dividir com vocês as nossas prioridades para o próximo trimestre e o ano de 2023.

É com você, Ariel.

**Ariel Grunkaut:** Obrigado, Gabriel.

O que vem por aí? Em primeiro lugar, crescimento de vendas com evolução de margem bruta. Seguiremos investindo no nosso calendário de campanhas e inovações para impulsionar tráfego e vendas dos nossos restaurantes de forma consistente. Com a maturação da nossa marca Popeyes, acreditamos que vamos atingir níveis de receita cada vez mais positivos e sustentáveis também para essa marca. Além disso, acreditamos que ainda há espaço para expansão de margem bruta apoiado nos pilares de *sourcing*, *revenue management*, digitalização da experiência dos nossos consumidores e hiper personalização através de dados.

Dois, eficiência operacional acelerada por tecnologia e gestão de portfólio. Nosso comprometimento com a alocação de capital é contínuo e estamos analisando de forma consistente a gestão de custos e melhoria de margem visando uma maior rentabilidade individual dos ativos e a gestão do nosso portfólio de forma mais eficiente e objetivando os melhores resultados. A tecnologia que desenvolvemos na Zamp terá papel fundamental na busca por ainda mais eficiência em todas as áreas da companhia.



Três, forte crescimento de restaurantes para ambas as marcas. Depois de dois anos de Covid e tendo 2022 como um ano ainda de transição, estamos prontos para retomar nosso forte plano de expansão para a execução e crescimento de nossos restaurantes Burger King e Popeyes no país. Com o mapeamento de novas oportunidades e um *white space* identificado, estamos preparados para capturar as melhores oportunidades e alocar o capital de forma dirigente.

Quatro, crescimento dos canais digitais e projetos de tecnologia. O crescimento de todo o ecossistema digital do último ano nos permitiu avançar nas ferramentas de identificação de nossos clientes executando de forma mais precisa ações individualizadas e personalizadas. Reforçaremos nossas estratégias digitais para conseguir proporcionar as melhores experiências, inovar em produtos de maneira cada vez mais assertiva, oferecer benefícios cada vez mais personalizados aos nossos clientes e continuar consistentemente evoluindo o nosso *market share* e nossa rentabilidade.

Quinto, contínua evolução da agenda de ESG com as entregas de compromissos de sustentabilidade. Gostaríamos de anunciar que antecipamos a entrega de mais um compromisso de ESG que estava previsto para 2025, o de alcançar 100% das embalagens com certificação de origem. Este compromisso atesta as melhores práticas de gestão florestal de nossos insumos. O selo FSC é uma ferramenta econômica de desenvolvimento sustentável e combate ao desmatamento, que promove a manutenção ou a melhoria dos serviços ecossistêmicos como o abastecimento de água, regeneração das florestas naturais, a dignidade e os direitos dos trabalhadores, das comunidades locais, dos povos indígenas e agrega grande valor socioambiental aos produtos certificados. A antecipação deste compromisso reforça o avanço da nossa agenda de ESG e gestão transparente dos projetos de sustentabilidade da companhia.

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

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

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

Por favor, aguardem enquanto coletamos as perguntas.

Senhoras e senhores, lembrando que para fazer uma pergunta, basta digitar \*1.

Por favor, aguardem enquanto coletamos suas perguntas.

Nossa primeira pergunta vem da webcast, de Eduardo:



“Bom dia. Qual o patamar de margem EBITDA a companhia considera normalizada a longo prazo? Quais medidas planejam adotar para reduzir o impacto de SG&A? Obrigado.”

**Gabriel Guimarães:** Bom dia, Eduardo, obrigado pela pergunta Gabriel aqui. Quando a gente olha para o resultado de 2022, acho que existem algumas mensagens importantes, sobretudo quando a gente pensa que com um nível abaixo de tráfego foi praticamente uma média acima de 20% na marca Burger King a gente consegue fechar o ano com o mesmo *unit economics* marginal no nível do ativo para Burger King, e aí obviamente com alguma flexibilidade das nossas iniciativas que geraram eficiência, alavancaram margem bruta e com isso mesmo com a recomposição de *take rate* e com algumas despesas que são novas na nossa estrutura de custo, a gente acabou conseguindo fechar um ano com a mesma rentabilidade.

Quando a gente olha para frente, a gente vê essencialmente um crescimento de receita acima de custos de despesas nos próximos anos, essencialmente vindo pelo crescimento de *same store sales* acima de PIB nominal para os ativos existentes fora o crescimento da base de novos restaurantes, que naturalmente na estrutura de *overhead* deveriam gerar alguma alavancagem operacional. A gente continua vendo tecnologia como uma ferramenta importante para o nosso negócio, para praticamente todos os canais digitais a gente tem um *unit economics* melhor nas transações por esses canais, para o *delivery* existe uma questão de incrementalidade, que vocês conhecem bem pelo *take rate*, mas para todos os outros canais a gente vê usualmente uma transação com um ticket um pouco maior e as despesas menores ora porque não tem atendente, ora porque não tem MDR, ora porque a gente consegue ser mais eficiente em alguma conta.

A gente vai ter uma iniciativa importante ao longo desse próximo ciclo da companhia, que é uma gestão de portfólio. Isso sempre foi parte do nosso DNA, a gente sempre fechou alguma coisa entre 10 e 15 restaurantes por ano, mas neste momento, com essa mudança de dinâmica de consumo onde você tem, se na média estamos nesse nível de tráfego, existem ativos que a gente está muito abaixo, com algum com alguma dificuldade em negociações nas linhas de custos e despesas, essa combinação faz com que alguns ativos parem de fazer sentido para a companhia. Então, parte do quarto trimestre a gente já viu, na verdade, três fechamentos de loja, 21 fechamentos de quiosques e isso vai continuar acontecendo principalmente nesse primeiro trimestre de 2023 para os ativos que a gente já não tem expectativa de que eles possam recuperar, a gente tem uma leitura desfavorável à performance deles olhando para frente.

A gente tem a maturação da marca PLK, estamos super animados aqui com o que estamos construindo, a gente comentou no *call* que para o quarto ano de operação sendo praticamente o segundo ano em um cenário normalizado é uma marca que já está em território positivo de EBITDA e com uma venda média anual de quase R\$3 milhões, o que posiciona essa marca como uma das principais



companhias de QSR no Brasil, então a gente tem uma grande expectativa que essa receita por loja possa convergir para alguma coisa mais próxima de 4 a 4,5 milhões, o que inclusive alguns outros *players* no Brasil nessa segmento já performam, e aí sim a gente deve convergir para um *unit economics* parecido com o Burger King, e isso deve levar alguma coisa entre dois e três anos.

E, por último, a gente comentou um pouco que nos últimos dois anos a gente priorizou um investimento na estrutura de governança da companhia, na estrutura de projetos, como o PLK, no investimento em tecnologia e a parte de G&A a gente *setou* uma estrutura para comportar um nível maior de vendas, o que deve acontecer ao longo deste próximo ciclo e a gente deve começar a convergir para uma alavancagem operacional e suavizar essa linha ao longo do tempo.

Então, com essas iniciativas a gente tem uma expectativa de em alguns anos melhorar significativamente a rentabilidade da companhia vis-à-vis o que foi entregue aqui em 2022.

**Operador:** Obrigado. Nossa próxima pergunta também vem da webcast, de Frederico:

“Há alguma visibilidade da companhia sobre M&A? Obrigado.”

**Gabriel Guimarães:** Obrigado, Frederico, pela pergunta. A gente tem tido uma visão estratégica de médio prazo eu te diria, Frederico, muito focada na [inaudível – falha de áudio] marcas muito fortes, em franca expansão, com muita avenida de crescimento tanto para Burger King quanto para Popeyes. Eu acho que os resultados do último trimestre do fechamento do ano, ainda num cenário de recuperação, mostra a capacidade do nosso negócio de gerar caixa, de ter uma companhia como estrutura de capital e de perseguir essas avenidas de crescimento. A gente tem um plano de aberturas, estamos falando de alguma coisa entre 80 e 100 restaurantes nos próximos dois anos, então isso vai ser uma alavanca importante de crescimento da companhia, e num ambiente em que a gente comece a ter uma estrutura de *free cash flow*, estrutura de capital que no futuro nos possibilite olhar para outras avenidas de crescimento, a gente vai estar atento, mas essa não é uma prioridade da administração para o curtíssimo prazo porque a gente está muito focado no plano de execução e nos desafios que a gente tem com Burger King e Popeyes.

**Operador:** Obrigado. Nossa próxima pergunta também vem da webcast, de Wellington:

“Como vocês enxergam a dinâmica de margem bruta daqui pra frente e o que estão vendo para as vendas no primeiro trimestre de 2023? Obrigado.”

**Ariel Grunkraut:** Wellington, obrigado aí pela pergunta. Como vocês têm acompanhado nossa performance, a gente tem sido muito dirigente de estar



sempre procurando balancear um ganho de *market share* com um ganho de rentabilidade e eu acho que esse resultado nos deixa bastante animados porque 2022, embora ainda tenha sido um ano de transição como a gente comentou no começo da apresentação, as nossas estratégias permitiram que a gente alcançasse ao mesmo tempo o nosso recorde de margem bruta ao mesmo tempo com um recorde de *market share* num momento que a empresa em resultado de crescimento de receita 32% superior ao ano anterior e com 200 *basis points* de melhora na margem.

A gente atinge em Q4 66% de margem, que é um cenário que a gente entende que é bastante interessante para o nosso segmento, mas com oportunidades ainda de continuar tendo algumas melhorias. A gente vai ter um benefício do carregamento desse resultado para o ano, então esse resultado ele deve permitir com que a gente transite nesse patamar de 65-66 com a anualização das iniciativas que a gente fez e a gente acredita que a iniciativa, seja em *sourcing*, seja em *revenue management*, seja enriquecendo ainda mais o nosso *Data Lake* com dados e aumentando a digitalização das lojas, vai permitir que a gente continue navegando num cenário confortável de margem bruta ao mesmo tempo sem descuidar de encontrar as melhores oportunidades de *market share*.

**Operador:** Obrigado. Nossa próxima pergunta vem também da webcast, de Juan:

“Considerando o plano de fechamento de alguma de alguns restaurantes no primeiro trimestre, como deveríamos pensar no comportamento dos pagamentos com demandas judiciais ou outros impactos de caixa de tal plano de fechamento?”

**Gabriel Guimarães:** Bom dia, Juan, obrigado pela sua pergunta. Essas negociações elas obviamente levam bastante tempo, não existe o padrão para essas rescisões desses contratos. Essencialmente, eles são alguma coisa de um aluguel antecipado entre uma e três vezes, então no caso desses fechamentos que a gente não consegue chegar num comum acordo comercial e a gente vai para um caminho mais litigioso, pode ser que a gente tenha se desentenda do fechamento dessas lojas, mas é muito importante dizer que esses ativos muitos deles estão abaixo da linha d'água, então ainda que a gente tenha esse investimento nesses fechamentos, é uma equação que para a rentabilidade da companhia no ano ela é muito positiva, à medida que ela tira receita, ela é *accretive* em EBITDA mesmo com a incorporação das rescisões e ainda assim a gente tem uma combinação que beneficia o resultado marginal e nominal da companhia já para o ano de 2023 e olhando para frente.

**Operador:** Obrigado. Por favor, aguardem enquanto coletamos novas perguntas.

Obrigado por aguardarem. Nossa próxima pergunta vem de Luís:

“Podem comentar nas tendências que estão vendo no primeiro trimestre do ano para crescimento e rentabilidade? Obrigado.”



**Ariel Grunkraut:** Oi, Luís, obrigado aqui pela pergunta. Acho que é importante contextualizar o segmento de QSR (o segmento de fast food) no Brasil e no mundo ele é um segmento bastante resiliente, então independente dos cenários macro e micro, esse segmento de QSR ele tem se mostrado no mundo inteiro bastante resiliente. O Brasil ele tem uma característica particular, diferente de outros mercados porque aqui, diferente de Europa, Estados Unidos e Ásia, 70% do volume de vendas de alimentação fora do lar se dá através de *players* independentes, e esse é exatamente o mix contrário quando a gente olha no mundo inteiro onde a grande maioria do volume de fast food se dá através das grandes redes.

O que que nós temos visto como tendência? O número de lojas independentes, que são os *mom's and pop's* e tradicionais, eles vêm diminuindo e vêm se enfraquecendo aqui no Brasil. Esse movimento já vinha acontecendo antes da Covid e ele se acelerou durante a Covid e pós-Covid. Então, o que que nós temos visto no curto e o que a gente acredita que vai se manter como uma tendência para frente? É o crescimento da participação das grandes redes de fast food sobre os independentes que estão mais fragilizados, e dentro das grandes redes de fast food nós temos visto grandes *players*, como é o caso de Burger King e McDonalds, ganhando participação sobre os pequenos *players*, que não têm a mesma capacidade de *branding*, de investimento de marca, de inovação, de *remodeling* e de investimento de tecnologia. Então, o que que nós temos visto agora no primeiro trimestre desse ano é que essa tendência tem se mostrado verdadeira também, as grandes redes de fast food ganhando mais participação sobre as pequenas e Burger King também mostrando um crescimento maior em relação às outras redes de fast food.

Com relação à margem, a gente continua vendo aquilo que eu falei, a gente vem encontrando um carregamento interessante das iniciativas que foram implementadas ao longo dos últimos trimestres, então a gente está bastante confortável que a gente continue encontrando esse equilíbrio importante entre crescimento de *market share* e a melhor saúde financeira da companhia em todas as linhas.

E que nem o Gabriel comentou, essa alavancagem operacional também tem se mostrado relevante nesse primeiro trimestre num momento onde a gente consegue crescer vendas de *same store sales* acima dos custos que a gente tem visto nas nossas unidades, trazendo então uma alavancagem operacional importante e um crescimento de rentabilidade.

**Operador:** Obrigado. 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:** Obrigado, operador. Com isso, encerramos o nosso *call* de resultados, eu agradeço a todos vocês pela participação e gostaria de reforçar o convite para o nosso primeiro Investor Day, que será dia 15 agora de março aqui



no nosso escritório para que vocês possam acompanhar e a gente possa compartilhar mais sobre o futuro da nossa companhia.

Desejo a todos um ótimo final de semana. Obrigado.

**Operador:** Obrigado, a audioconferência da Zamp está encerrada. Agradecemos a participação de todos, tenham uma boa tarde e obrigado por usarem Chorus Call.