



# RELEASE DE RESULTADOS

## 4T23

**ZAMP**



**POPEYES**



# DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

ZAMP



POPEYES

## 4T23

**Em um ambiente de consumo em recuperação, ZAMP fecha 2023 com 74 novas operações no país e entra em 2024 com a estrutura mais eficiente para capturar as oportunidades.**



Abertura de **44 restaurantes**, 23 próprios, sendo 21 Burger King® e 2 Popeyes®, e 21 **franqueados**, dos quais 18 Burger King® e 3 Popeyes®. Também foram concluídos **17 remodelings** de Burger King®.



**Vendas comparáveis** nos mesmos restaurantes de **-2,4%** para Burger King® e de **+4,5%** para Popeyes®.



**Vendas digitais** (totem, delivery e app) representam **46% das vendas da Companhia**, e **47% das vendas totais já são identificadas**.



**Clube BK**, o Programa de fidelidade da Companhia, **atingiu 16,4 milhões de usuários**.



Receita operacional líquida de **R\$ 1,1 bilhão**, crescimento de **+2% YoY**.



**Margem Bruta consolidada de 70,5%**, expansão de **450 bps** em comparação ao 4T22. Ajustando o efeito não recorrente, a evolução seria de 24 bps vs o 4T22.



**EBITDA Ajustado de R\$ 227 Milhões**, expansão de 6% YoY.



**Lucro de R\$ 59,3 Milhões no 4T23**, crescimento de 41%.



**Pela 2ª vez eleita uma das melhores empresas para se trabalhar pela GPTW.**



## TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS 4T23

**Teleconferência – 08 de março de 2024 – 6ª feira**

*Em português com tradução simultânea para o inglês*

**Horário:** 11h  / 10h 

**Link para conexão:**

[https://tenmeetings.com.br/ten-events/#/webinar?evento=ZAMP4T23\\_426](https://tenmeetings.com.br/ten-events/#/webinar?evento=ZAMP4T23_426)



# SUMÁRIO

1. Mensagem da Administração.....	4
2. Desempenho Operacional.....	7
3. Desempenho Financeiro.....	10
4. Anexos.....	21

## **MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO**

Em 2023, fruto de uma economia ainda em recuperação, observamos um ambiente menos favorável para o consumo discricionário no Brasil. A perda do poder de compra, sobretudo nos anos que antecederam, aliada a uma rotina ainda não retomada pós pandemia, incluindo a indústria de cinemas e o tráfego corporativo, fizeram com que o consumo de alimentação fora do lar tivesse performance abaixo do que esperávamos durante todo o ano.

Em meio a este ambiente, concentramos nossos esforços em algumas frentes importantes na condução do negócio que nos ajudarão a navegar melhor no decorrer dos próximos anos. Com o objetivo de dar mais alternativas para nossos consumidores, lançamos diversas plataformas, com uma excelente equação de custo-benefício no decorrer do ano e, em dezembro, trouxemos uma campanha de 2 Whoppers por R\$ 25,00, o que tem contribuído para resultados interessantes desde então. Mantivemos nosso espírito inovador e um calendário de inovações ativo no decorrer de todo o ano, como foram as campanhas de Barbie e Nutella para BK, e NBA com Fogaça em PLK. Na frente de experiência em nossos restaurantes, seguimos firmes explorando a conexão dos mundos físico e digital. Concluímos a remodelagem de 50 restaurantes no ano, passamos para um formato de desenvolvimento chamado “Pavilion”, que é um modelo materialmente mais atraente para nossos consumidores hoje, e atingimos a digitalização integral de 84 lojas. Acreditamos muito na harmonia desses dois mundos, de forma que a tecnologia ajuda a aumentar a receita por restaurantes, nos deixa mais eficientes e alavanca a experiência dos nossos consumidores, que também terão restaurantes mais novos. Nossas vendas digitais chegaram à marca de 47% em 2023, o que reflete nosso pioneirismo em alavancas, como o Clube BK – que já conta com 17 milhões de usuários e nos ajuda na direção de conhecermos cada vez melhor nossos clientes, sobretudo os mais fiéis.

Com um cenário adverso em vendas, focamos na estrutura de custos/despesas e conseguimos importantes resultados que deixarão a Cia mais leve para o futuro. Nossa margem bruta continua avançando de forma consistente, de tal maneira que, com a suavização da curva de commodities, poderemos investir ainda mais em campanhas que gerarão tráfego adicional. Na linha de pessoal, temos conseguido ser cada vez mais eficientes, em virtude do avanço da tecnologia e da possibilidade de boa parte das nossas transações já acontecerem sem interação humana no atendimento. Em ocupação e *utilities*, começamos a capturar o benefício de um ciclo favorável de IGPM, renegociamos contratos de aluguel importantes e usamos a Geração distribuída e o Mercado Livre de energia para nos deixar mais competitivos em consumo. Também fechamos 25 restaurantes em 2023 como parte da nossa estratégia de otimização de portfólio. Nossa estrutura corporativa passou por ajustes importantes que visam a simplificação de processos e ganhos de sinergias implícitas em nossa operação.

Continuamos vendo um cenário de Brasil com muitas oportunidades para o desenvolvimento de QSR para ambas as nossas marcas. Seguindo essa visão de adensar o território nacional, abrimos 74 operações no Brasil em 2023, das quais 45 Burger Kings e 29 Popeyes. Para Burger King®, seguimos focados no modelo

de *Free Standings*, enquanto para Popeyes®, focados no amadurecimento da marca e a expansão através das *Food Courts*.

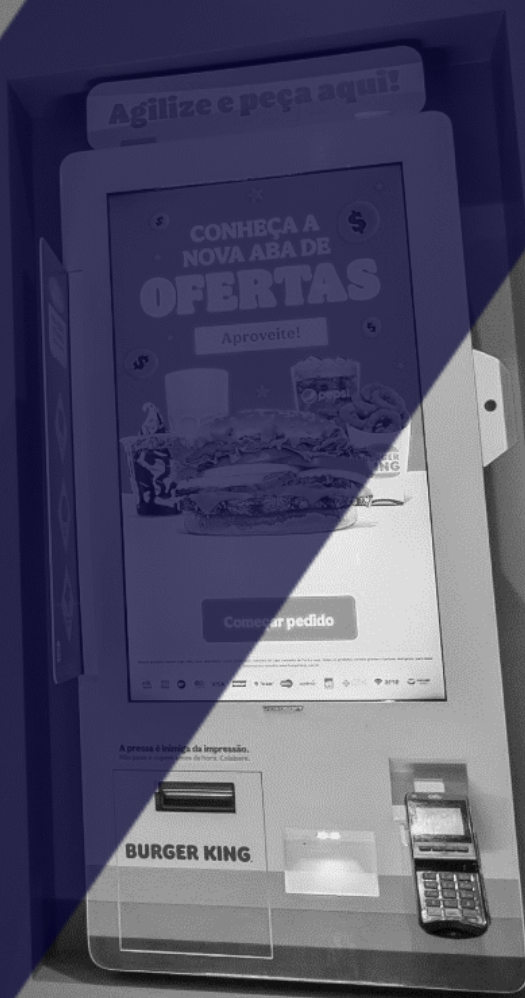
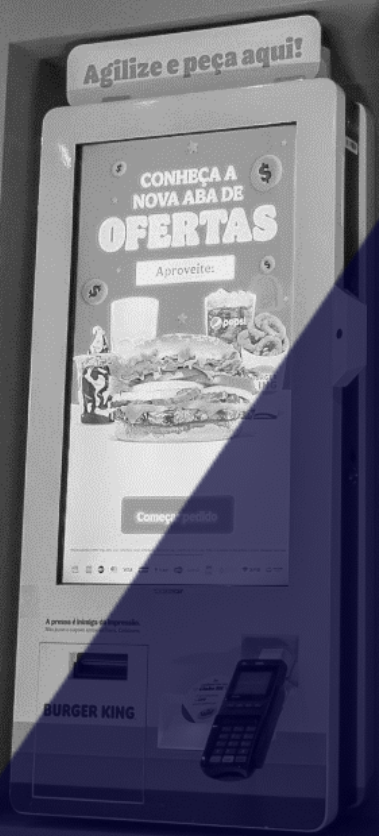
Dessa forma, ainda que em um ano de transição, a Companhia chegou em 2023 a um crescimento de receita de 5% e +3% de EBITDA Ajustado, o que reflete a nossa flexibilidade para ajustar o negócio frente a cenários mais adversos. Mais importante, com essas medidas, entramos prontos em 2024 para capturarmos todas as oportunidades de crescimento e alavancagem operacional que nossas marcas poderão propiciar.

Agradecemos a confiança dos nossos investidores, parceiros e principalmente ao nosso incansável time que trabalha todos os dias para que sejamos a melhor operadora de marcas de restaurantes do mundo. Seguimos confiantes que estamos no caminho certo e com ventos promissores para os próximos anos.

## **Management ZAMP**



PEÇA AQUI



DESTAQUES  
4T23

**DESTAQUES FINANCEIROS – R\$ MILHÕES (CONSOLIDADO)**

	4T23	4T22	VAR%	2023	2022	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.074,1	1.051,5	2,1%	3.842,0	3.644,7	5,4%
EBITDA AJUSTADO	227,1	215,0	5,7%	588,2	573,1	2,6%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	21,1%	20,4%	70bps	15,3%	15,7%	-40bps
EBITDA AJUSTADO SEM IFRS 16	163,9	153,8	6,6%	346,7	337,3	2,8%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	15,3%	14,6%	70bps	9,0%	9,3%	-30bps
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	59,3	42,0	41,3%	(97,8)	(55,8)	75,3%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO SEM IFRS 16	59,3	44,0	34,7%	(86,7)	(41,4)	109,7%
DÍVIDA BRUTA SEM IFRS 16	1.116,8	1.013,6	10,2%	1.116,8	1.013,6	10,2%
DÍVIDA LÍQUIDA SEM IFRS 16	680,2	494,4	37,6%	680,2	494,4	37,6%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.393,7	1.485,2	-6,2%	1.393,7	1.485,2	-6,2%

**DESTAQUES FINANCEIROS – R\$ MILHÕES (BKB)**

	4T23	4T22	VAR%	2023	2022	VAR%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	989,4	991,5	-0,2%	3.554,8	3.440,3	3,3%
LUCRO BRUTO	698,7	652,3	7,1%	2.360,3	2.203,6	7,1%
MARGEM BRUTA	70,6%	65,8%	480bps	66,4%	64,1%	230bps
SSS	-2,4%	13,0%	-1540bps	0,7%	21,0%	-2030bps

**DESTAQUES FINANCEIROS – R\$ MILHÕES (PLK)**

	4T23	4T22	VAR%	2023	2022	VAR%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	70,3	48,7	44,3%	237,3	162,6	45,9%
LUCRO BRUTO	43,7	30,7	42,1%	146,7	101,5	44,5%
MARGEM BRUTA	62,1%	63,1%	-100bps	61,8%	62,4%	-60bps
SSS	4,5%	8,1%	-360bps	5,7%	32,8%	-2710bps

**DESTAQUES OPERACIONAIS**

	4T23	4T22	VAR.	2023	2022	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	1.039	990	49	1.039	990	49
RESTAURANTES PRÓPRIOS						
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO BURGER KING®	685	690	(5)	702	736	(34)
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®	21	15	8	24	22	2
FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®	(4)	(3)	(1)	(19)	(4)	(15)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®	(11)	-	(11)	(16)	-	(16)
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO POPEYES®	85	54	31	63	52	11
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES POPEYES®	2	9	(7)	24	11	13
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	778	765	13	778	765	13
RESTAURANTES FRANQUEADOS						
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO BURGER KING®	231	214	17	225	209	16
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®	18	11	7	21	16	5
FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®	(4)	-	(4)	(6)	-	(6)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®	11	-	11	16	-	16
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO POPEYES®	2	-	2	-	-	-
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES POPEYES®	3	-	3	5	-	5
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	261	225	36	261	225	36

**EVENTOS SUBSEQUENTES**

- Saída voluntária do segmento de listagem do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão em 03 de janeiro de 2024, a partir da aprovação em Assembleia Geral Extraordinária realizada;
- Antecipação dos períodos de carência de planos de remuneração da Administração em 03 de janeiro de 2024, que resultará num impacto de aproximadamente R\$ 46,2 milhões, (incluindo encargos devidos pela Companhia) no primeiro trimestre de 2024 da Companhia;
- Emissão debêntures - Certificado Recebíveis Agronegócio (CRA) no valor de R\$ 700 milhões;
- Obtenção de *waiver* para a não decretação de vencimento antecipado das obrigações existentes da 8ª e da 9ª debênture emissão de debêntures, como também dos títulos bilaterais da Companhia, a partir da possível futura aquisição de controle acionário até a presente data da convocação das AGDs;
- Aquisição do controle acionário da Companhia pela MIC Capital Partners (Brazil Special

Opportunities II) Fundo De Investimento em Participações Multiestratégia Investimento no Exterior (“Mubadala Capital”), sociedade que faz parte do portfólio de sociedades, fundos de investimento e negócios indiretamente detidos, controlados ou geridos pela Mubadala Capital LLC, conforme Fato Relevante divulgado em 21 de fevereiro.

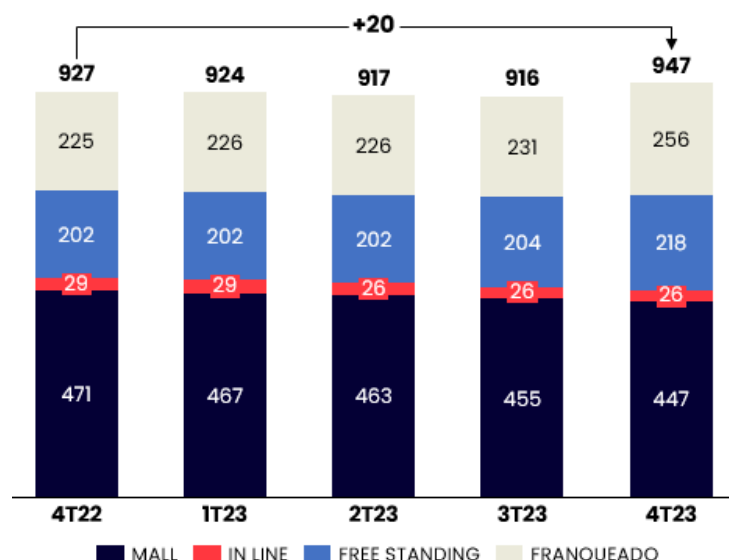
## DESEMPENHO OPERACIONAL

### Rede de restaurantes

Durante o 4T23, a Companhia realizou a **abertura de 44 restaurantes das marcas Burger King® e Popeyes®**, sendo 23 aberturas e 4 fechamentos de restaurantes próprios, e 21 aberturas de franqueados e 4 fechamentos, e **no ano de 2023, a Companhia realizou a abertura total de 74 restaurantes e fechamento total de 25 restaurantes**. Estes fechamentos reforçam o compromisso da Companhia com a rentabilidade do negócio, fazendo uma disciplinada gestão do portfólio afim de maximizar os resultados das nossas operações.

### Sistema BURGER KING®

No 4T23, a Companhia registrou a **abertura de 21 restaurantes próprios** da marca Burger King®, 16 no formato **Free Standing** e 5 no formato **Food Court**, além de 4 fechamentos. Já os franqueados da marca realizaram a abertura de **18 restaurantes** e 4 fechamentos. Dessa forma, o sistema **Burger King®** finalizou o trimestre com **947 restaurantes**.



\*As lojas do modelo Ghost Kitchen são contabilizadas dentro da categoria “Mall”.



### **Remodelings Restaurantes BURGER KING®**

Remodelagem de restaurantes tem se mostrado um importante pilar da Cia no âmbito da jornada do consumidor e experiência *on premise*. Com isso, a Companhia tem conseguido conectar avanços nas frentes digitais com o físico, proporcionando uma experiência mais completa aos nossos consumidores. Temos conseguido encontrar uma equação favorável nesta frente, à medida que observamos importante incremento de receita, combinado à redução de custos. Abaixo estão alguns exemplos de projetos que refletem essa transformação.



**2 Pavimentos – 2020 GARDEN**  
**100 assentos 436m2**



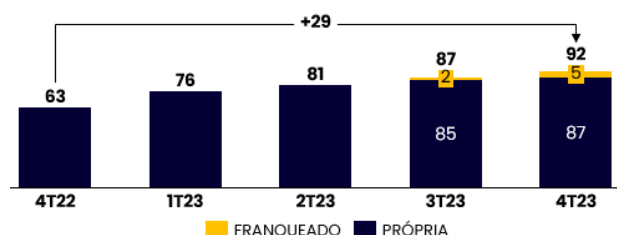
**1 Pavimento – 2023 PAVILION**  
**86 assentos 258m2**



Em 2023, concluímos a remodelagem de 50 restaurantes e essa será uma importante alavanca para os próximos anos.

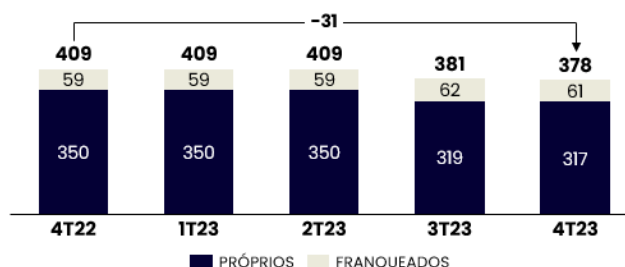
### Sistema POPEYES®

O sistema de restaurantes da marca **Popeyes®** finalizou o ano de 2023 com um total de **92 restaurantes**, com 29 aberturas ao longo do ano, **5 destas durante o 4T23**. O trimestre contabilizou a abertura de **3 restaurantes franqueados**, o que marca o início do desenvolvimento da marca agora pelos nossos parceiros de negócios. Acreditamos nessa união para que possamos levar a marca a um nível de desenvolvimento nacional que capture as oportunidades que enxergamos.



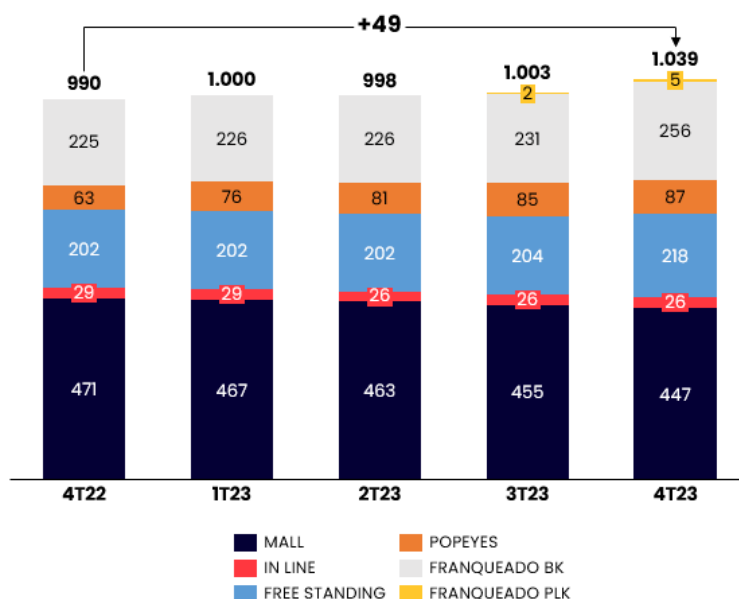
### Rede de dessert centers BURGER KING®

O sistema Burger King®, em adição aos 947 restaurantes, finalizou o 4T23 com **378 dessert centers**, uma redução de 3 unidades frente a 3T23 e de 31 unidades em relação ao 4T22. Movimento alinhado com a busca pela otimização da rentabilidade de nossos ativos.



### Rede de restaurantes total

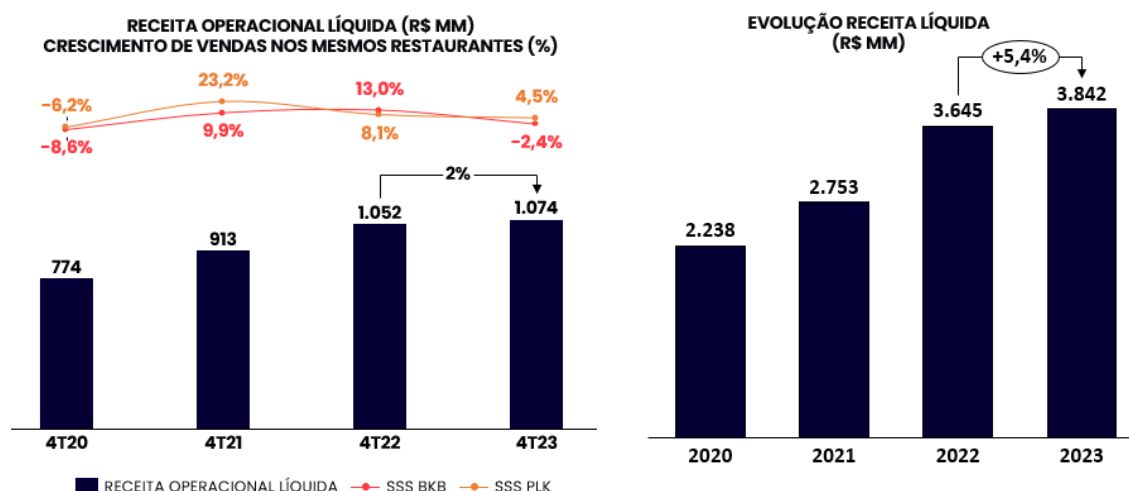
Dessa forma, com a abertura de **74 novas unidades** e o fechamento de **25 operações**, a ZAMP finalizou o ano de 2023 com um total de **1.039 restaurantes**, dos quais **778 próprios**, das marcas Burger King® e Popeyes® e **261 de franqueados** da marca Burger King® e Popeyes®. Em 2023, concluímos o repasse de 16 restaurantes próprios de Burger King® – iniciativa que busca um desenvolvimento mais assertivo em regiões específicas do país, através dos nossos parceiros.



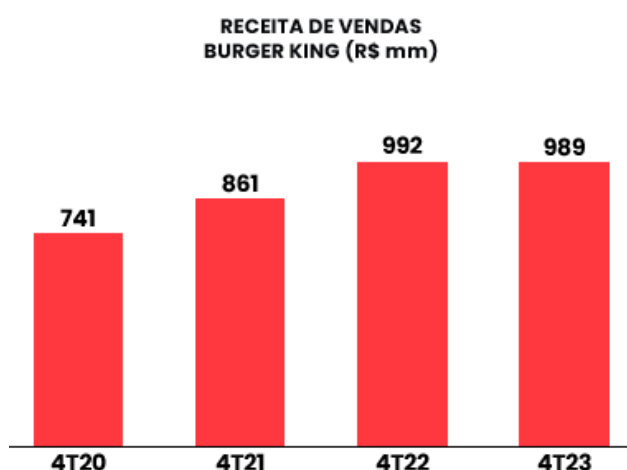
## DESEMPENHO FINANCEIRO

### Receita operacional líquida

No 4T23, a receita operacional líquida da Companhia totalizou aproximadamente **R\$ 1,1 bilhão, um novo recorde trimestral e evolução de 2% em relação ao mesmo período do ano anterior**. O ano de 2023 foi desafiador para o Brasil e principalmente para o varejo. Com o ambiente de consumo ainda em recuperação, a Cia trabalhou em frentes importantes na estratégia comercial para adequar a equação de custo benefício, ajustando a estratégia de preços e promoções, melhorar a experiência em nossos restaurantes e fortalecer o posicionamento de marca/produto. Depois de um começo de trimestre desfavorável, em que a base de comparação, especificamente em outubro, era alta, vimos uma tração bem mais favorável nos meses de novembro e dezembro, já refletindo alguns dos lançamentos importantes que tivemos no trimestre, como o “2x25” na marca Burger King e a oferta de “5x1” em Popeyes. Com isso, fechamos o ano de 2023 com receita total 5,4% superior ao ano anterior, sendo **1% de SSS para Burger King® e 6% para Popeyes®**.



## Receita de Vendas Burger King®



As vendas de Burger King® atingiram um total de **R\$ 3,6 bilhões em 2023**, configurando, novamente, o **melhor resultado da marca no Brasil**. Esse resultado foi 6% superior ao ano de 2022.

No trimestre, a marca Burger King® atingiu **SSS de -2,4%** reflexo de um ambiente de consumo ainda lento, conforme apontaram os índices Cielo e Stone – ambos com performances inferiores, além de algumas frentes de execução que foram ajustadas.

A receita dos restaurantes Burger King® **totalizou R\$ 989 milhões no 4T23**, em linha com o registrado no **4T22**, em virtude das novas operações abertas.

O 4T23 foi marcado por campanhas que **reforçam o compromisso com estratégias que gerem tráfego, experimentação, frequência e vendas**.

No mês de outubro, Burger King em colaboração com a Netflix divulgou mais uma **Campanha 360°** sobre a série **Round 6** com produtos exclusivos e o grande potencial dos projetos de Brand Experience e Social.







O mês de novembro foi marcado pelo lançamento da plataforma premium chamada **Bacon Lovers**, com dois sanduíches exclusivos e limitados que trabalharam uma plataforma importante para Cia para aumento de Ticket Médio. No mês, tivemos também o lançamento da Campanha de **Batwheels** em nossa plataforma infantil, que gerou **tráfego e vendas em nossos restaurantes**

**durante o período das férias escolares.** Já a nossa crescente plataforma de sobremesas, trouxe mais uma parceria pioneira no mercado de QSR com o lançamento de produtos exclusivos com **Fini**, dois shakes e BK Mix.

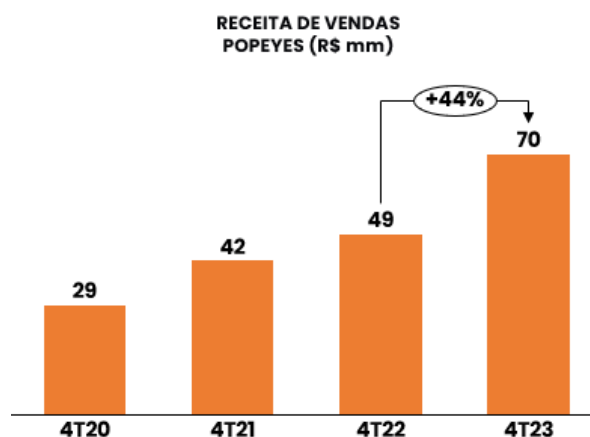
Buscando uma maior aderência na dimensão de “custo-benefício”, atributo tão relevante para o QSR, com produtos que entreguem a experiência Burger King, a **plataforma “2 x R\$ 25”** teve um reforço no último mês do ano com a entrada do Whopper. A entrada do nosso mais icônico produto possibilitou um “*swing*” importante na tendência de SSS que temos observado desde então.



### **Receita de Vendas Popeyes®**

Depois de 5 anos de presença no mercado brasileiro, dos quais 3 anos de pandemia, **a marca Popeyes teve expressivo desenvolvimento no decorrer do ano, atingindo novos mercados** através da abertura de lojas nos estados do Paraná, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Goiás e Paraíba, levando nossos produtos para além do eixo Rio-São Paulo, além do início de sua operação por franqueados.

**Em 2023, Popeyes® atingiu a marca de R\$ 237 milhões em vendas, crescimento de 46% em relação ao ano de 2022.** Com essa evolução e nível de receita por restaurante, nossa operação que até o último exercício esteve em *break even*, como efeito da pandemia, já passa agora para território positivo contribuindo para a aceleração da geração de caixa operacional da Cia, como uma avenida alternativa de crescimento.





Dessa forma, no 4T23, Popeyes® registrou uma receita de vendas de R\$ 70 milhões, **o melhor trimestre histórico da marca** e um SSS de 4,5%

No trimestre, tivemos um calendário que impulsionou as alavancas de tráfego e experimentação, como o lançamento do sanduíche e combo **“Popeyes Parmegiana”** e a Campanha de **“5 em 1”** destaque para nossa principal alavanca *traffic driver*, trazendo cada vez mais pessoas para a loja com um combo que contém os principais *SKUs* da marca, gerando experimentação dos nossos icônicos produtos.

## Digitalização de Vendas

As **vendas digitais**, representadas pelo delivery, totem e *app* (*mobile*) de ambas marcas da ZAMP, atingiram **R\$ 495 milhões no 4T23**, um **crescimento de 35%** quando comparadas ao mesmo período do ano anterior.

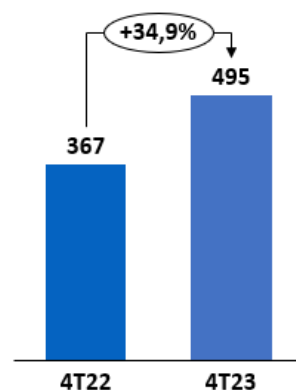
As vendas de canais digitais já representam **46% da receita total da Companhia**. Esse crescimento ocorreu, principalmente, devido às vendas via totem.

Nos totens de auto atendimento, vimos durante o trimestre, o **aumento da sua representatividade em nossas operações e nos resultados de vendas**, pelo fato de possibilitar uma

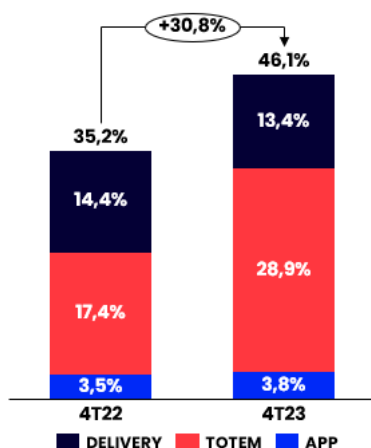
navegação mais direcionada durante a experiência do usuário. Dentre os principais resultados vemos um aumento de ticket médio trazido por maior número de itens na bandeja, melhor NPS, além de importantes ganhos de eficiência a medida que nossa operação fica mais leve. Neste último trimestre, avançamos também no formato de **restaurantes com 100% do atendimento exclusivo no formato digital**, alcançando a marca de **84 restaurantes com essa funcionalidade**.

O **delivery**, outra importante alavanca de crescimento e vendas da Companhia, representou **13,4% das vendas** totais durante o período. Em termos nominais, a receita de delivery permaneceu estável em comparação

VENDAS DE CANAIS DIGITAIS (R\$ MM)



REPRESENTATIVIDADE DE VENDAS DIGITAIS SOBRE RECEITA TOTAL (%)

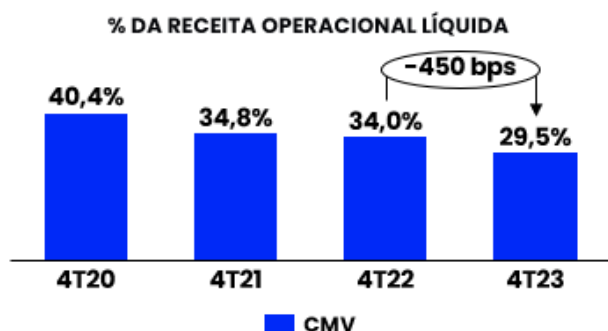


ao mesmo período do ano anterior em virtude de ajustes de preços que visam mitigar os aumentos de custos de agregadores. Essa é uma ocasião de consumo que continua forte mesmo no pós pandemia e é muito importante perseguirmos o equilíbrio entre receita e rentabilidade.

**Alcançamos a marca de 47% das vendas identificadas** e nosso CRM fechou o ano de 2023 com **20,2 milhões de usuários cadastrados**, um aumento de **3,5 milhões de usuários em relação a 2022**, respectivamente. Reforçamos nessa frente o processo de conhecimento do cliente, executando de forma mais precisa ações individualizadas e personalizadas.

O **Clube BK**, programa de fidelidade da marca Burger King®, principal *driver* da estratégia de CRM da Companhia, concluiu o ano com aproximadamente **17 milhões de usuários**, uma evolução de **23% em relação ao fechamento do ano de 2022**. O programa contribuiu diretamente para o crescimento da venda média por usuário, a medida que estimula uma frequência ainda maior, especialmente para os *heavy users*.

### **Custo da mercadoria vendida**



O CMV (custo da mercadoria vendida) registrado no 4T23 foi de **29,5%**, representando uma **redução de 450bps em relação ao 4T22**, com um *one-off* (não recorrente) de créditos tributários aproximadamente R\$ 45 milhões, **excluindo esse efeito a redução foi de 24bps em relação ao 4T22** e de **100bps** quando comparado ao 3T23, o que reforça o importante avanço de margem bruta que a Cia tem conseguido no decorrer

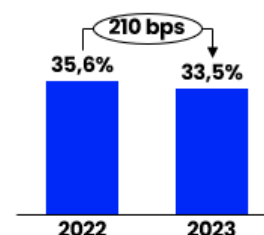
dos últimos trimestres.

Conseguimos atingir esses níveis dada a combinação dos três pilares:

- i) **revenue management**;
- ii) **strategic sourcing**, renegociando contratos existentes, estipulando novas parcerias de longo prazo e, assim, conseguindo reduções relevantes para manter nossos **custos sob controle, sobretudo em um momento em que começamos a ver um arrefecimento importante de commodities**; e

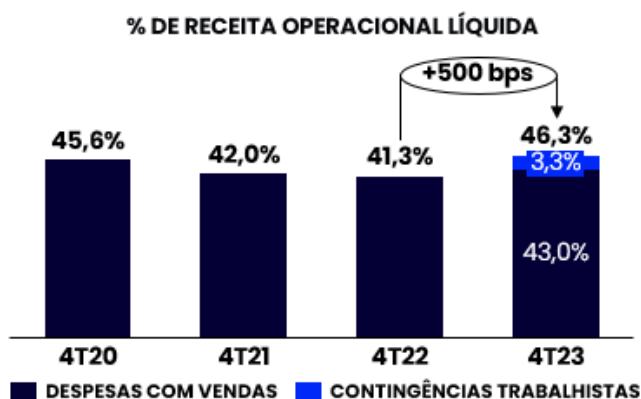
- iii) **tecnologia**, através de dados com cada vez mais conhecimento dos nossos usuários, conseguimos reduzir nossa exposição a descontos massivos e, portanto, sermos mais assertivos na estratégia comercial.

% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA



Na comparação anual, como pode ser visto no gráfico ao lado, o CMV registrado foi de **33,5%** representando uma **redução de 210 bps**, a partir das iniciativas mencionadas acima, ou **34,5%** excluindo o efeito one-off, que ainda demonstra redução de **110 bps** comparado ao ano 2022.

### Despesas com vendas



Em um ambiente de consumo menos acelerado do que esperávamos, a Cia se mobilizou, durante todo o ano de 2023, para que pudéssemos implementar iniciativas importantes de custos/despesas, sobretudo nas fixas.

Dessa forma, concentramos nossas forças na frente de digitalização para sermos cada vez mais eficientes na linha de pessoal. Em

ocupação vimos um cenário melhor, mas ainda não integralmente precificado, com a suavização do IGPM, que nos beneficiará sobretudo em 2024, e renegociações de contratos, e seguimos avançando nas frentes de *utilities* com iniciativas de Mercado Livre, Telemetria e Geração Distribuída.

Na contramão deste ganhos de eficiência, neste trimestre, existiram efeitos importantes que interferem no crescimento das despesas versus o ano anterior. A migração das Contingências trabalhistas, conforme temos divulgado nos trimestres anteriores, passou a compor “Despesas com Vendas” a partir de 2023. Essa inclusão, levou a um impacto de 330bps da receita operacional, dos quais 190bps tiveram caráter one off com o objetivo de atualizarmos a mensuração da nossa estimativa de contingências trabalhistas. Excluindo esse efeito, Despesas com Vendas cresce 6,4% no período, 169 bps vs 4T22, sendo parte desse crescimento oriundo dos novos restaurantes (23 próprios no período) e parcial atualização inflacionária das despesas, com destaque para o salário mínimo nacional cujo reajuste no período foi cerca de 7% e afeta parte relevante da base de funcionários da Companhia.



Com isso, no ano de 2023 as despesas com vendas representaram **47,1%** da receita líquida operacional da Companhia, um **acréscimo de 360 bps**, dos quais **200bps** foram em virtude das Contingência Trabalhistas que passaram a compor esse grupo de despesas, restando crescimento de **160 bps** devido à desalavancagem operacional e novas lojas ainda em maturação.



### Despesas gerais e administrativas totais

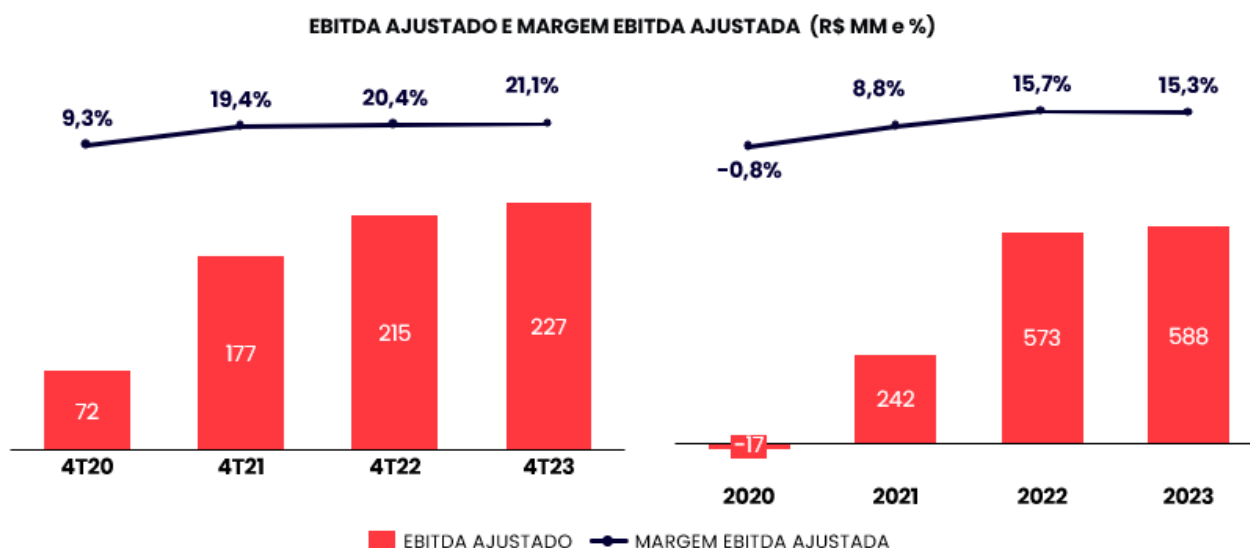
As despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, totalizaram **5,0% da receita líquida no trimestre**, uma **queda de 120 bps na comparação com o 4T22**. Parte desta queda aconteceu em virtude da reclassificação de Contingências Trabalhistas para “Despesas com Vendas” e parte derivou dos importantes ajustes de eficiência que implementamos no decorrer de 2023, com o objetivo de simplificarmos processos, estruturas e deixarmos a Cia mais leve para frente.



### EBITDA Ajustado

O EBITDA ajustado da Companhia atingiu o valor de **R\$ 227 milhões** no 4T23, **R\$ 12 milhões superior ao 4T22**, ou seja, um **crescimento de 5,7%** na comparação dos períodos. A **margem EBITDA ajustada** foi de **21,1%**, **70 bps** superior à margem registrada no período anterior.

No ano de 2023, a **ZAMP registrou o maior EBITDA Ajustado de sua história**, **R\$ 588 milhões**, um crescimento de **3%** em relação ao ano de 2022.

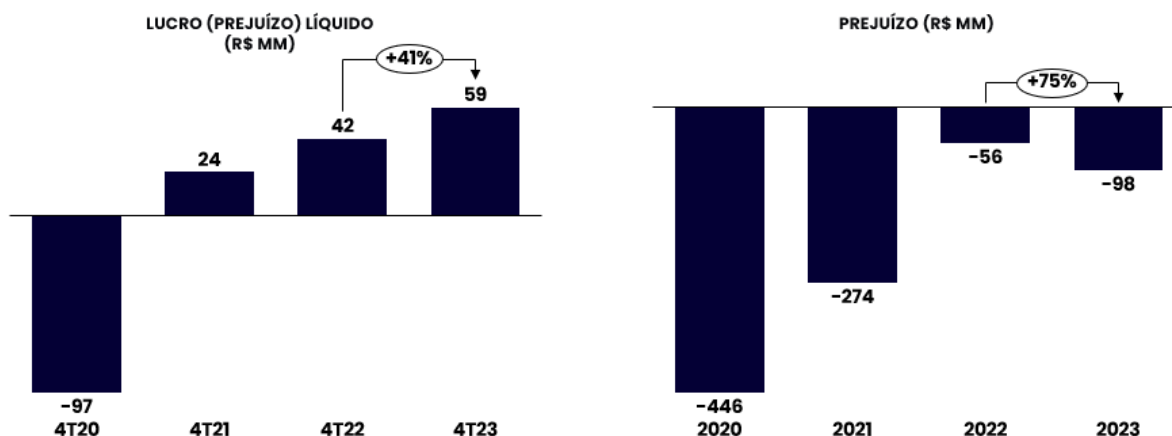


Nosso EBITDA Ajustado sem IFRS16, totalizou **R\$ 163,9 milhões** no final do 4T23, um **incremento de aproximadamente 7%** na comparação com o mesmo período do ano anterior e margem de 9,0%.

EBITDA - R\$ MILHÕES	4T23	4T22	VAR %	4T23 (SEM IFRS 16)	4T22 (SEM IFRS 16)	VAR %
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	59,3	42,0	-41,2%	59,3	44,0	34,8%
(+) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	39,6	44,2	-10,4%	(10,7)	22,3	-148,0%
(+) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	113,5	103,3	9,9%	113,5	60,9	86,4%
(+/-) IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(13,1)	(4,5)	191,1%	(13,1)	(3,4)	285,3%
<b>EBITDA</b>	<b>199,3</b>	<b>185,0</b>	<b>7,7%</b>	<b>149,0</b>	<b>123,8</b>	<b>20,4%</b>
MARGEM EBITDA	18,6%	17,6%	100bps	13,9%	11,8%	210bps
(+) OUTRAS DESPESAS	16,9	14,6	15,8%	16,9	14,6	15,8%
(+) CUSTOS COM PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES	4,9	5,2	-5,8%	4,9	5,2	-5,8%
(+) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	6,0	10,2	-41,2%	6,0	10,2	-41,2%
<b>EBITDA AJUSTADO</b>	<b>227,1</b>	<b>215,0</b>	<b>5,7%</b>	<b>163,9</b>	<b>153,8</b>	<b>6,6%</b>
MARGEM EBITDA AJUSTADA	21,1%	20,4%	70bps	15,3%	14,6%	70bps

## Lucro (Prejuízo) líquido

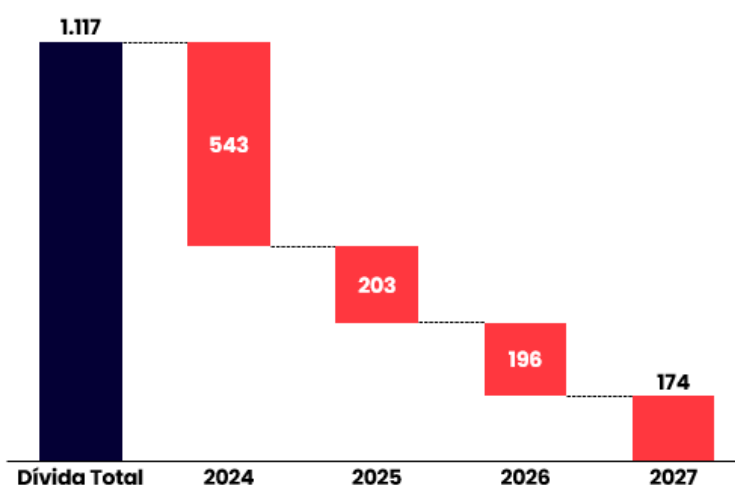
No 4T23, a Companhia registrou um lucro líquido de **R\$ 59 milhões**, **acréscimo de 41% em relação ao 4T22**. No ano de 2023, o resultado foi de um **prejuízo líquido de R\$ 98 milhões**, **acréscimo de R\$ 42 milhões na comparação com o ano de 2022**, sendo R\$ 35 milhões derivados do crescimento no Resultado Financeiro com a alta taxa de juros durante todo o ano 2023 combinado ao aumento da dívida líquida da Companhia em R\$ 185,8 milhões.



## Endividamento total

Em um cenário menos favorável de Geração de Caixa Operacional, a Cia fez ajustes em seu ritmo de investimentos e encerrou o período com uma dívida líquida de **R\$ 680,2 milhões**, e **alavancagem de 2,0x** (sem IFRS 16). A Companhia é uma emissora recorrente e acaba de **concluir a liquidação da captação de R\$700 milhões via emissão de um CRA no último dia 29 de fevereiro**, montante que será usado na rolagem de seus vencimentos de 2024.

**Calendário de Amortização de Dívidas (R\$ MM)**

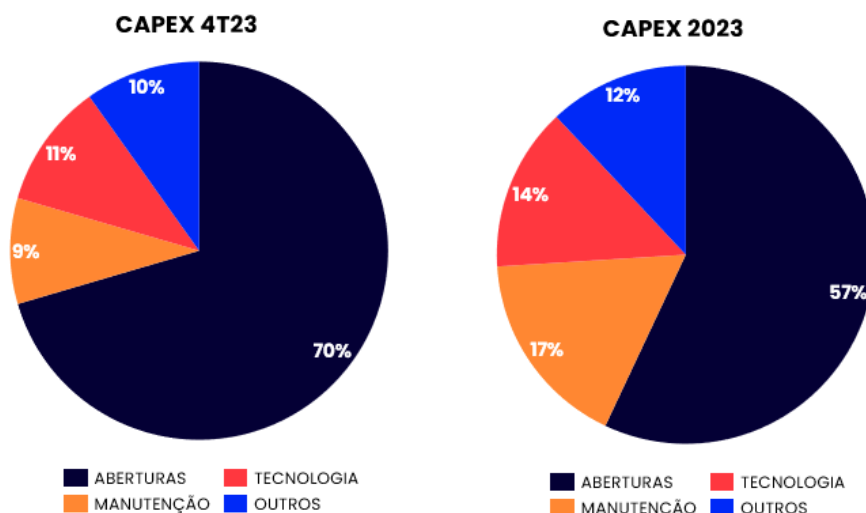


## DÍVIDA LÍQUIDA - R\$ MILHÕES

	DEZ/23	DEZ/22	VAR %
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<b>1.116,8</b>	<b>1.013,6</b>	<b>10,2%</b>
CIRCULANTE	543,4	149,5	263,5%
NÃO CIRCULANTE	573,5	864,1	-33,6%
<b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>	<b>436,6</b>	<b>519,1</b>	<b>-15,9%</b>
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES (CIRCULANTE)	436,6	519,1	-15,9%
<b>DÍVIDA LÍQUIDA SEM IFRS 16</b>	<b>680,2</b>	<b>494,4</b>	<b>37,6%</b>
EBITDA AJUSTADO SEM IFRS 16 (12M)	346,7	337,3	2,8%
DÍVIDA LÍQUIDA / EBITDA AJUSTADO (12M)	2,0x	1,5x	0,5x

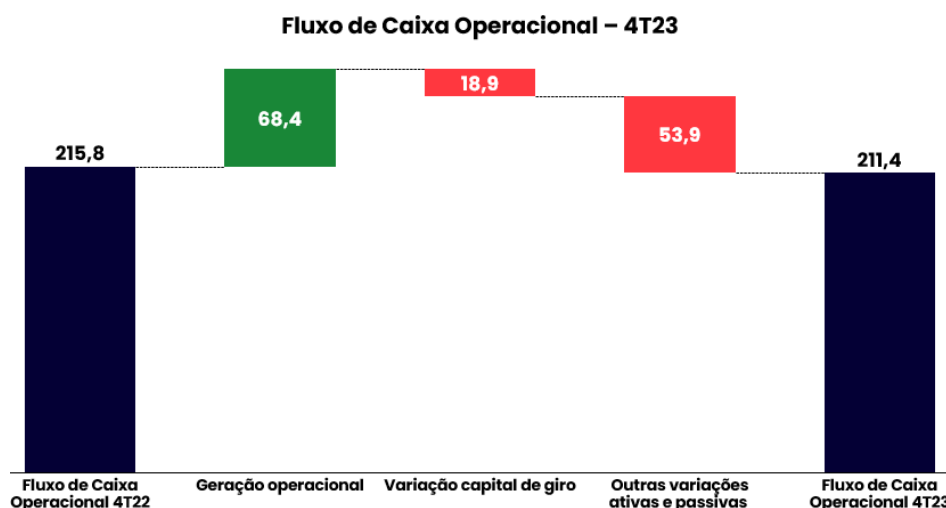
## Investimentos (CAPEX)

No quarto trimestre de 2023, os investimentos totais da Companhia atingiram **R\$ 117,4 milhões**, uma redução de R\$ 35,6 milhões em relação ao 4T22. Para o ano de 2023, os investimentos totalizaram **R\$ 376,1 milhões**, **5,7% superior ao registrado no ano de 2022**. Esse crescimento aconteceu principalmente em virtude dos novos investimentos em *remodelings*, bem como plano de expansão, com novas unidades inauguradas ao longo do ano, nossos investimentos em tecnologia, a manutenção do nosso portfólio de restaurantes.



## Fluxo de caixa operacional

Tivemos uma geração de caixa operacional de **R\$ 211,4 milhões no 4T23 versus R\$ 215,8 milhões no mesmo período do ano anterior**. Apesar da melhor geração operacional em R\$ 68,4 Milhões, efeito positivo foi mitigado por efeitos de capital de giro em R\$ 18,9 Milhões e Outras variações ativas e passivas principalmente relacionadas ao aumento dos Impostos a Recuperar fruto dos créditos tributários extemporâneos, levando a diferença de **R\$ 4,4 milhões** comparado ao 4T22.





## **DEFINIÇÕES**

- **App:** Funcionalidade que considera os pedidos previamente efetuados pelo aplicativo para retirada em loja;
- **CRM:** *Customer Relationship Management* – ferramenta para gestão de fluxo de informações captadas de clientes;
- **Delivery:** Entrega do pedido para um destino predefinido pelo cliente;
- **Drive-thru:** Modalidade que permite que os clientes façam pedidos sem sair de seus carros;
- **Dessert Centers:** Pontos de venda de sobremesas;
- **EBITDA ajustado:** é uma medida não contábil elaborada pela Companhia, que corresponde ao EBITDA ajustado por despesas pré-operacionais, despesas com aquisições e incorporações e outras despesas, que na visão da Administração da Companhia não fazem parte das operações normais do negócio e/ou distorcem a análise do desempenho operacional da Companhia incluindo: (i) baixas de ativo imobilizado (sinistros, obsolescência, resultado da venda de ativos e provisões de *impairment*); e (ii) custos com plano de ações;
- **Modelos de lojas:** (i) *Free standings*: Lojas de rua com presença de pista *drive-thru*; (ii) *Mall*: Lojas localizadas em shopping centers, hipermercados e terminais aero | rodoviários; (iii) *In line*: Lojas com acesso direto a via pública, que possuem salões internos com mesas e assentos;
- **NRG:** *Net Restaurants Growth* - Crescimento Líquido de Restaurantes;
- **NPS:** *Net Promoter Score*;
- **Repasses:** Venda de restaurantes próprios para franqueados;
- **Self ordering kiosks:** Totem de autoatendimento;
- **OPA:** Oferta Pública de Ações. Todos os resultados se referem a operação própria exceto *Net Restaurants Growth* (NRG) de restaurante; e
- **Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes ou Same Store Sales (SSS):** Seguindo a metodologia de cálculo da RBI, considera as vendas dos restaurantes Burger King operados pelo BK Brasil abertos há mais de 13 meses e de restaurantes Popeyes abertos há mais de 17 meses em relação ao mesmo período do ano anterior. Adicionalmente, restaurantes fechados por mais de 7 dias consecutivos dentro de um mês são expurgados da base comparável.

**ANEXOS**

**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO CONSOLIDADA 4T23 e 2023 (R\$ MILHÕES)**

	4T23	4T22	VAR %	2023	2022	VAR%
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>1.074,0</b>	<b>1.051,5</b>	<b>2,1%</b>	<b>3.841,9</b>	<b>3.644,7</b>	<b>5,4%</b>
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.179,4	1.140,7	3,4%	4.196,4	3.944,9	6,4%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(119,7)	(100,5)	19,1%	(404,3)	(342,0)	18,2%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	15,9	12,7	25,2%	55,9	46,9	19,2%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(1,6)	(1,4)	14,3%	(6,1)	(5,1)	19,6%
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>(317,3)</b>	<b>(357,2)</b>	<b>-11,2%</b>	<b>(1.285,2)</b>	<b>(1.297,8)</b>	<b>-1,0%</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>756,7</b>	<b>694,3</b>	<b>9,0%</b>	<b>2.556,7</b>	<b>2.346,9</b>	<b>8,9%</b>
<b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>(609,4)</b>	<b>(542,0)</b>	<b>12,4%</b>	<b>(2.228,9)</b>	<b>(1.987,4)</b>	<b>12,2%</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(202,9)	(154,7)	31,2%	(715,5)	(603,8)	18,5%
ROYALTIES E MARKETING	(91,7)	(100,3)	-8,6%	(375,2)	(363,5)	3,2%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(78,9)	(76,0)	3,8%	(296,0)	(288,5)	2,6%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(6,0)	(10,2)	-41,2%	(13,3)	(14,1)	-5,7%
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(105,7)	(97,4)	8,5%	(405,5)	(386,7)	4,9%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(124,2)	(103,4)	20,1%	(423,4)	(330,8)	28,0%
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(61,5)</b>	<b>(70,6)</b>	<b>-12,9%</b>	<b>(228,7)</b>	<b>(262,8)</b>	<b>-13,0%</b>
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(31,9)	(44,9)	-29,0%	(158,5)	(187,2)	-15,3%
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(7,8)	(5,9)	32,2%	(35,0)	(19,0)	84,2%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(16,9)	(14,6)	15,8%	(20,0)	(21,8)	-8,3%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	(4,9)	(5,2)	-5,8%	(15,2)	(34,8)	-56,3%
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>85,8</b>	<b>81,7</b>	<b>5,0%</b>	<b>99,1</b>	<b>96,7</b>	<b>2,5%</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(39,6)</b>	<b>(44,2)</b>	<b>-10,3%</b>	<b>(178,9)</b>	<b>(143,9)</b>	<b>24,3%</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	(50,3)	(61,3)	-17,9%	(235,0)	(210,0)	11,9%
RECEITAS FINANCEIRAS	10,7	17,1	-37,4%	56,1	66,1	-15,1%
<b>RESULTADO ANTES DO IR E CSLL</b>	<b>46,2</b>	<b>37,5</b>	<b>23,1%</b>	<b>(79,8)</b>	<b>(47,2)</b>	<b>69,0%</b>
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>13,1</b>	<b>4,5</b>	<b>191,1%</b>	<b>(18,2)</b>	<b>(8,6)</b>	<b>111,6%</b>
IMPOSTOS DIFERIDOS	13,1	4,5	191,1%	(18,2)	(8,6)	111,6%
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>59,3</b>	<b>42,0</b>	<b>41,1%</b>	<b>(98,0)</b>	<b>(55,8)</b>	<b>75,6%</b>

**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO CONSOLIDADA 4T23 e 2023 | SEM IFRS 16 (R\$ MILHÕES)**

	<b>4T23</b>	<b>4T22</b>	<b>VAR %</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>VAR%</b>
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1,074.0	1,051.5	2.1%	3,841.9	3,644.7	5.4%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1,179.4	1,140.7	3.4%	4,196.4	3,944.9	6.4%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(119.7)	(100.5)	19.1%	(404.3)	(342.0)	18.2%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	15.9	12.7	25.2%	55.9	46.9	19.2%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(1.6)	(1.4)	14.3%	(6.1)	(5.1)	19.6%
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>(317.3)</b>	<b>(357.2)</b>	<b>-11.2%</b>	<b>(1,285.2)</b>	<b>(1,297.8)</b>	<b>-1.0%</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>756.7</b>	<b>694.3</b>	<b>9.0%</b>	<b>2,556.7</b>	<b>2,346.9</b>	<b>8.9%</b>
<b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>(630.2)</b>	<b>(560.6)</b>	<b>12.4%</b>	<b>(2,299.6)</b>	<b>(2,051.8)</b>	<b>12.1%</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(202.9)	(154.7)	31.2%	(715.5)	(603.8)	18.5%
ROYALTIES E MARKETING	(91.7)	(100.3)	-8.6%	(375.2)	(363.5)	3.2%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(141.5)	(136.4)	3.7%	(534.8)	(521.5)	2.6%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(6.0)	(10.2)	-41.2%	(13.3)	(14.1)	-5.7%
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(63.9)	(55.6)	14.9%	(237.5)	(218.2)	8.8%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(124.2)	(103.4)	20.1%	(423.3)	(330.7)	28.0%
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(61.7)</b>	<b>(70.8)</b>	<b>-12.9%</b>	<b>(229.5)</b>	<b>(263.7)</b>	<b>-13.0%</b>
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(32.6)	(45.7)	-28.7%	(161.3)	(190.1)	-15.1%
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(7.4)	(5.4)	37.0%	(33.1)	(17.0)	94.7%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(16.8)	(14.5)	15.9%	(19.9)	(21.8)	-8.7%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	(4.9)	(5.2)	-5.8%	(15.2)	(34.8)	-56.3%
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>64.8</b>	<b>62.9</b>	<b>3.0%</b>	<b>27.6</b>	<b>31.4</b>	<b>-12.1%</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(18.6)</b>	<b>(22.3)</b>	<b>-16.7%</b>	<b>(90.4)</b>	<b>(56.6)</b>	<b>59.8%</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	(29.3)	(39.4)	-25.7%	(146.5)	(122.7)	19.4%
RECEITAS FINANCEIRAS	10.7	17.1	-37.4%	56.1	66.1	-15.1%
<b>RESULTADO ANTES DO IR E CSLL</b>	<b>46.2</b>	<b>40.6</b>	<b>13.8%</b>	<b>(62.8)</b>	<b>(25.2)</b>	<b>149.4%</b>
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>13.1</b>	<b>3.4</b>	<b>285.3%</b>	<b>(23.9)</b>	<b>(16.1)</b>	<b>48.4%</b>
IMPOSTOS DIFERIDOS	13.1	3.4	285.3%	(23.9)	(16.1)	48.4%
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>59.3</b>	<b>44.0</b>	<b>34.8%</b>	<b>(86.7)</b>	<b>(41.3)</b>	<b>110.0%</b>



**BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO 2023 (R\$ MILHÕES)**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>ATIVO</b>	<b>4.117,5</b>	<b>4.131,0</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	81,3	45,5
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	355,3	473,7
CONTAS A RECEBER	213,7	222,6
ESTOQUES	161,1	175,6
IMPOSTOS A RECUPERAR	52,9	50,8
DEMAIS CONTAS A RECEBER E PAGAMENTOS ANTECIPADC	37,7	33,9
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>902,1</b>	<b>1.002,0</b>
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
IMPOSTOS A RECUPERAR	227,2	149,5
DEPÓSITOS JUDICIAIS	42,9	45,9
DEMAIS CONTAS A RECEBER	12,4	18,6
ARRENDAMENTO MERCANTIL	795,1	843,7
IMOBILIZADO	1.378,7	1.332,3
INTANGÍVEL	759,1	738,9
<b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>3.215,4</b>	<b>3.128,9</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>4.117,5</b>	<b>4.131,0</b>
	<b>4T23</b>	<b>4T22</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2.723,8</b>	<b>2.645,8</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		
FORNECEDORES	357,5	364,6
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	121,7	139,2
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	543,4	149,5
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	181,2	171,9
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	30,9	24,1
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	30,7	33,6
RECEITA DIFERIDA	13,4	19,9
DEMAIS CONTAS A PAGAR	28,0	34,3
<b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.306,7</b>	<b>937,1</b>
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	573,5	864,1
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	44,0	21,8
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	4,3	4,5
RECEITA DIFERIDA	4,8	4,7
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	734,6	775,7
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	56,0	37,8
<b>TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>1.417,1</b>	<b>1.708,7</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
CAPITAL SOCIAL	1.461,1	1.461,1
RESERVAS DE CAPITAL E PLANO DE OPÇÃO DE AÇÕES	733,3	728,4
AÇÕES EM TESOURARIA	(62,3)	(63,7)
OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES	(0,0)	-
LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO	(738,4)	(640,6)
<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.393,7</b>	<b>1.485,2</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>4.117,5</b>	<b>4.131,0</b>

**FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO 4T23 E 12M23 (R\$ MILHÕES)**

	<b>4T23</b>	<b>4T22</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>211,4</b>	<b>215,8</b>	<b>356,9</b>	<b>435,1</b>
<b>CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES</b>	<b>286,0</b>	<b>217,6</b>	<b>712,2</b>	<b>658,8</b>
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	46,2	37,5	(79,6)	(47,1)
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	71,4	60,9	270,6	235,3
AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS	42,2	42,4	169,9	170,4
JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA	48,3	45,7	197,8	174,3
OUTROS	78,0	31,1	153,6	125,9
<b>VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS</b>	<b>(74,6)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(355,3)</b>	<b>(223,7)</b>
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES LÍQUIDOS	(40,9)	(43,7)	3,0	(80,7)
ESTOQUES	(9,1)	5,8	14,4	(31,4)
IMPOSTOS A RECUPERAR	(49,0)	1,8	(79,8)	(21,0)
PAGAMENTOS ANTECIPADOS	2,4	(1,6)	5,4	(0,5)
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	107,3	116,2	12,5	98,9
FORNECEDORES CONVENIADOS	-	12,0	(18,5)	10,1
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	(21,1)	(31,9)	(43,0)	(14,9)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(68,4)	(61,0)	(157,7)	(118,8)
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	4,3	0,5	(91,6)	(65,3)
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>(86,9)</b>	<b>(74,8)</b>	<b>(207,2)</b>	<b>(441,0)</b>
AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO	(113,6)	(144,4)	(312,0)	(328,4)
AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL	(3,9)	(1,1)	(64,1)	(27,3)
RESGATES (APLICAÇÕES) EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	30,5	70,8	168,8	(85,2)
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>(60,5)</b>	<b>(113,7)</b>	<b>(113,8)</b>	<b>(60,2)</b>
COMPRA DE AÇÕES PARA TESOURARIA	-	(17,1)	-	(53,9)
CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	-	-	225,0	350,0
CUSTOS SOBRE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	-	-	(1,3)	(4,0)
PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	(3,8)	(41,3)	(120,9)	(140,4)
PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(56,7)	(55,2)	(216,6)	(211,9)
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>	<b>81,3</b>	<b>27,3</b>	<b>35,8</b>	<b>(66,1)</b>
SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	17,3	18,1	45,5	111,6
SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	63,9	45,5	81,3	45,5

# ZAMP

**NA NOSSA MESA CABE UM MUNDO.**