



**Local Conference Call
Zamp S/A (ZAMP3)
Resultados do 2T23
11 de agosto de 2023**

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

Eu gostaria de compartilhar com vocês os nossos resultados do segundo trimestre de 23 com uma visão geral do nosso negócio e um *update* de importantes iniciativas e prioridades que estão impulsionando nossa companhia para uma posição estratégica no mercado de *fast-food* brasileiro.

O segundo trimestre foi marcado por avanços importantes, onde seguimos equilibrando a retomada de vendas e ganhos de *marketshare* sem abrirmos mão da rentabilidade mesmo num cenário duro para o consumo e ainda aquém termos de tráfego. Entregamos um trimestre com importantes ajustes de custos e despesas, reforço da estratégia comercial e sequencial expansão de margem bruta.

Passando para o segundo slide, vamos compartilhar os principais destaques do segundo trimestre de 23. Em relação à receita operacional líquida, alcançamos a marca de R\$935 milhões, o que representa um crescimento de 6% versus o segundo trimestre de 22. Alcançamos uma margem bruta consolidada de 65% no segundo trimestre de 23, um avanço de 130 *basis points* em relação ao mesmo período do ano anterior. Realizamos ajustes em SG&A que resultaram na redução da desalavancagem operacional e suportarão maior eficiência ao longo do ano. No período, as vendas digitais da companhia representaram 45% das vendas da empresa e 50% das vendas totais já são identificadas.

Por fim, realizamos a abertura de 5 novas unidades de Popeyes e realizamos também 7 fechamentos no período, em linha com a nossa estratégia de revisão de portfólio e rentabilidade de ativos.

Seguindo o próximo slide, vemos os destaques de desempenho financeiro do segundo trimestre 2023, no qual a Zamp atingiu uma receita operacional líquida de R\$935 milhões, um crescimento de 6% em relação ao segundo trimestre de 22. Além disso, as vendas digitais, por mais um trimestre, apresentam relevância, alcançando a receita de R\$429 milhões, um crescimento de 51% em relação ao mesmo período do ano anterior.

A margem bruta da Zamp foi de 65%, crescimento de 130 *basis points* no *year-on-year*, reforçando que as estratégias de *revenue management*, *strategic sourcing* e dados da companhia continuam se provando incrementais trimestre após trimestre e atingimos, no segundo trimestre de 23, um EBITDA ajustado ex-IFRS de R\$63,4 milhões, que foi reflexo de um forte trabalho de custos e despesas frente a um cenário mais lento de consumo. Neste trimestre, o *same-store sales* registrado



pela marca Burger King foi de +0,3% e o da marca Popeyes de +8,6%.

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 4, apresentamos a evolução do nosso portfólio de restaurantes. No segundo trimestre de 2023, concluímos a abertura de 5 novos restaurantes de Popeyes, todos no formato *food court* e realizamos 7 fechamentos da marca Burger King, como parte da nossa estratégia de gestão de portfólio focado em rentabilidade. Com isso, finalizamos o trimestre com 998 restaurantes no Brasil, dos quais 772 próprios e 226 franquizados.

Seguindo para o slide 5, apresentamos a evolução da receita operacional líquida da companhia e o *same-stores sales* de ambas as marcas. Conforme comentamos neste trimestre, a receita operacional líquida foi de R\$935 milhões, um crescimento de 6% versus o segundo trimestre 2022 com 5 *same-store sales* de +0,3% para a marca Burger King e +8,6% para a marca Popeyes. Como podemos ver no gráfico à direita, a receita operacional líquida registrada nos últimos 12 meses foi de R\$3.7 bilhões, um crescimento de 14% em relação ao resultado apresentado no período anterior.

Passando para o slide 6, apresentamos a receita líquida de vendas da marca Burger King, que atingiu R\$863 milhões neste trimestre, um crescimento de 3% em relação ao mesmo período do ano anterior e recorde da marca em um segundo trimestre.

Frente a um ambiente mais restrito de consumo, ajustamos nosso portfólio para este momento e atuamos principalmente com 3 alavancas de vendas durante o trimestre: na plataforma Todo Dia, reforçamos a presença de sanduíches com preços a partir de 9,90, o que dá uma amplitude maior no ponto de entrada para o consumo da nossa marca; tivemos também o licenciamento do Homem-Aranha através do Aranha Verso, com um combo temático e reforçamos nossa plataforma de crianças com brindes colecionáveis; além disso, lançamos o novo sanduíche Whopper Choripan, reforço para o nosso portfólio na categoria premium.

Ainda que em uma dinâmica setorial menos acelerada, o segundo trimestre foi importante para começar a refletir os primeiros sinais dessas alavancas comerciais. Conforme vocês podem observar na parte de baixo do gráfico, tivemos uma evolução de 300 *basis points* de *marketshare* em uma comparação versus o trimestre anterior, o que reforça que estamos bem-posicionados para crescer com a melhora no cenário de consumo no Brasil. Conforme temos dito, seguimos focados na equação que gere o melhor equilíbrio entre rentabilidade e crescimento de receita e, portanto, maximize o resultado operacional dos nossos restaurantes.



No slide 7, vemos que a marca Popeyes atingiu no segundo trimestre de 2023 uma receita líquida de 60 milhões, um crescimento de 53% em relação ao mesmo período de 2022 e *same-store sales* de +8,6%. Em Popeyes, o trimestre foi marcado por bem-sucedidas ativações e inovação de produtos, em linha com a nossa estratégia de construção de marca e estimular a experimentação. Em abril, divulgamos nosso patrocínio da NBA Brasil e lançamos 6 sanduíches e baldes colecionáveis referentes a 6 times chaves do campeonato, como também realizamos uma ativação de marca interativa na NBA House. Tais iniciativas têm contribuído para o amadurecimento da performance dos restaurantes com uma marca cada vez mais forte no cenário de QSR brasileiro.

Passando para o slide 8, podemos observar a constante evolução dos nossos canais digitais, representados pelo Delivery, Totens de Autoatendimento e Aplicativo. No segundo trimestre de 2023, as vendas realizadas através destes canais totalizaram 429 milhões, um crescimento de 51% em relação ao mesmo período do ano anterior e representaram aproximadamente 46% de participação sobre o total de vendas da companhia, uma evolução de 13 pontos percentuais em relação ao mesmo trimestre do ano anterior.

No slide 9, apresentamos o nosso ecossistema digital. Encerramos o segundo trimestre 2023 com 18.5 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM e alcançamos a marca de 50% de vendas identificadas. Com a evolução e o enriquecimento de nossa base de dados, podemos agir de forma mais precisa nas ações de individualização e hiper personalização dos nossos clientes. Como vimos no slide anterior, nosso app tem o maior crescimento relativo, já representando mais de 5% das receitas da companhia, o que representa uma grande oportunidade para alavancarmos eficiência, experiência e rentabilidade.

Nossos totens de autoatendimento, iniciativa que a linha uma melhor experiência com ganhos em tíquete médio e margem bruta, representaram 24% das receitas da Zamp, um crescimento de 7 pontos percentuais versus mesmo trimestre do ano anterior. Seguimos consistentemente no avanço do nosso plano de *rollout* dessa funcionalidade para a grande maioria dos restaurantes. E, além disso, fechamos o segundo trimestre de 2023 com 28 operações que já possuem 100% do atendimento realizado de forma digital.

O Delivery segue sendo um importante *driver* de receita da companhia e representou 17% de vendas no período, nos levando a atingir níveis de *marketshare* significativamente superiores ao balcão, segundo a CREST, o que reforça o potencial da nossa marca em um canal com mais amplitude. Além disso, seguimos investindo no crescimento do nosso canal proprietário (1P) a fim de capturar benefícios importantes de rentabilidade e operando em outros formatos que nos possibilitem ampliar a cobertura e ser mais eficientes.

Por fim, apresentamos os dados do nosso Programa de Fidelidade, o Clube BK. Ao final deste trimestre, atingimos 13.5 milhões de usuários cadastrados.



Acreditamos que nosso programa é uma importante alavanca para explorarmos engajamento, frequência e *spending*. Temos acompanhado resultados interessantes nesses primeiros anos, mas ainda com muitas oportunidades para serem capturadas.

Seguindo para o slide 10, vemos nossos CMV e SG&A. Na esquerda do slide, podemos observar que o custo da mercadoria vendida manteve sua trajetória de expansão e representou 35.1% da receita da companhia. Esse resultado foi sustentado por 3 pilares importantes: *revenue management*; *sourcing* com o início do arrefecimento de *commodities*; e dados.

Na parte central do slide, vemos que as despesas com vendas nos restaurantes representaram 47.3% da receita líquida da Zamp, um crescimento de 350 *basis points* em relação ao segundo trimestre de 2022, principalmente puxado pelo aumento de custo com *labor* relacionados ao aumento de contingências trabalhistas e *take rate* em virtude dos custos de aquisição para aceleração do canal próprio de delivery.

Durante o segundo trimestre, tomamos importantes medidas alinhadas com o cenário de vendas, tais como ajuste de cerca de 7% do nosso quadro nos restaurantes, fechamento de operações com custos de ocupação elevados e simplificação da estrutura corporativa, com a redução de aproximadamente 15% do quadro de colaboradores. Essas medidas foram concluídas no decorrer do trimestre, portanto, ainda que tenham contribuído, excluindo os efeitos *one-off*, com menor relevância neste trimestre, serão fundamentais para os próximos.

Com essas movimentações e um cenário mais favorável nas linhas de ocupação e *utilities*, entramos no período mais importante do ano mais leves e muito focados no avanço da rentabilidade da companhia. Na direita do slide, vemos o nosso G&A. As despesas gerais e administrativas tiveram uma queda de 140 *basis points* versus o segundo trimestre de 2022, principalmente em virtude da reclassificação das contingências trabalhistas e dos primeiros sinais da redução de quadro, que foi concluída na última semana do trimestre.

Seguindo para o próximo slide, nosso EBITDA ajustado foi de R\$123 milhões no segundo trimestre de 2023 com uma margem de 13,2%, uma queda de 110 *basis points* versus o mesmo período do ano anterior. Na direita do slide, podemos ver o prejuízo no trimestre de R\$63,5 milhões, sendo 31.9 milhões superior ao segundo trimestre de 2022 em função do resultado operacional, resultado financeiro com maior alavancagem e imposto de renda.

Passando para o slide 12 da apresentação, podemos ver que o fluxo de caixa operacional reportado no segundo trimestre de 2023 foi de R\$55 milhões versus 63 milhões no segundo trimestre de 2022, como reflexo de um resultado operacional mais fraco e uma dinâmica favorável de capital de giro com a melhora do ciclo financeiro da companhia.



Indo para o slide 13, o CapEx reportado no segundo trimestre de 2023 atingiu R\$91 milhões, um acréscimo de 22% em relação ao mesmo período do ano anterior, o que suportou a retomada do plano de expansão da companhia nesse período com as 5 inaugurações de PLK e nossos investimentos em tecnologia, manutenção e remodelagem de alguns ativos.

Conforme dissemos, estamos fazendo adequações importantes em nossa expectativa de alocação de capital. Ainda que com baixo reflexo neste trimestre em virtude de todos os projetos que já estavam em andamento, serão fundamentais para que tenhamos uma companhia cada vez mais forte e com geração de caixa livre olhando para frente.

No slide seguinte, vemos a estrutura de capital da nossa companhia. No segundo trimestre, nosso endividamento bruto atingiu o patamar de R\$1.1 bilhão, que resultou em uma dívida líquida de 735 milhões, levando a companhia a uma posição de 2.2 vezes de alavancagem *net debt*/EBITDA. No gráfico abaixo, podemos ver o *aging* das nossas dívidas sem vencimentos materiais no decorrer de 2023. Neste trimestre, também concluímos a emissão de R\$125 milhões em notas comerciais privadas, que contribuirão para o andamento do negócio no decorrer do ano.

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

Ariel Grunkraut: Obrigado, Gabriel. Gostaríamos de compartilhar com vocês nosso cenário de prioridades para a companhia, dividida em 3 grandes e importantes pilares.

O primeiro deles, o de continuarmos equilibrando o nosso ganho de *share* sem abrir mão da rentabilidade, com a força das nossas marcas, Burger King e Popeye, um robusto *pipeline* de campanhas, licenciamento e inovações que visam impulsionar a experimentação, aumentar a frequência e as vendas, além de nossos diferenciais competitivos de tecnologia impulsionando a melhor experiência ao consumidor do mercado, estamos bem-posicionados para os momentos que virão e vendo uma forte consolidação do mercado de QSR.

O segundo é acerca do forte plano de eficiência operacional que será capturado à frente. Trabalhamos durante o trimestre para simplificar as nossas estruturas, como também fizemos importantes movimentações que nos deixarão materialmente mais eficientes nos próximos trimestres. Ajustamos nosso efetivo nos restaurantes sustentado pela estratégia de digitalização. Simplificamos a nossa estrutura corporativa buscando sinergias entre áreas, plano que foi concluído no começo de agosto. Nossos projetos de geração distribuída, mercado livre e telemetria com o uso avançado de inteligência artificial, continuam contribuindo para ganhos de eficiência em *utilities*.



Em ocupação, a suavização do IGP-M começa a nos beneficiar positivamente, ainda que a maior concentração esteja nas renovatórias que acontecem durante o segundo semestre. E concluímos o fechamento de 7 operações deficitárias da marca Burger King.

Essas movimentações nos preparam para o cenário do segundo semestre de 2023, onde esperamos obter uma maior alavancagem operacional e expandir as nossas margens, dado nossa maior expectativa de receita no período.

Nosso terceiro pilar é adequação de plano de investimentos da companhia frente a um cenário mais restrito. Com um cenário macro mais desafiador e a obrigatoriedade dos nossos investimentos em passarem pelo *threshold* de rentabilidade, revisitamos nossos planos de investimentos para o Brasil neste ano de forma a priorizar os investimentos que já estavam em curso e que representam maior retorno para a companhia frente a um cenário de custo de capital ainda alto. Seguimos buscando o melhor equilíbrio entre geração de caixa operacional e investimentos, seguindo o nosso constante comprometimento e cuidado na alocação de capital.

Obrigado, pessoal. Operadora, 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. Para retirar a sua pergunta da lista, por favor, digite *2.

A nossa primeira pergunta vem de Thiago Bortoluci, Goldman Sachs.

Thiago Bortoluci: Sim, bom dia, pessoal. Ariel, Gabriel, obrigado pela apresentação e por tomar as perguntas. Eu tenho 2. Deixa eu começar explorando um pouco a performance do tri e aí depois eu posso fazer um *follow-up* no plano estratégico.

Quando eu olho a tua performance especificamente do BK no trimestre, eu vejo que a receita subiu 4,5% com 7 fechamentos, então talvez o *like for like* aqui, até se eu tivesse que [incompreensível] o *same-store sale* no tri, até foi mais forte do que isso. Vocês mencionaram também ao longo do *call* do *release* que o tráfego ainda não está 100% ajustado. Então, quando eu tento casar essa performance sequencialmente melhor de venda com o tráfego ainda não ajustado, a pergunta que fica é: o quão vocês entendem que os *price points* no BK já estão ajustados para o nível de competitividade e para o nível de demanda que a gente tem hoje e a expectativa que acho que ainda é um pouco de lado para o segundo semestre? E o quanto talvez ainda mais de ajuste de preço a gente deveria esperar ou deveriam ser feitos ao longo do segundo semestre? Essa é a primeira pergunta, depois eu volto com o segundo. Obrigado.



Ariel Grunkraut: Fala, Thiago. Obrigado pela pergunta e pela oportunidade. A gente entende que as movimentações de preço que fizemos ao longo do segundo trimestre, elas já vão em linha com esse cenário mais desafiador e tornando o acesso aos nossos produtos mais facilitados para toda a população, né? Então, conforme o Gabriel tinha comentado, a nossa plataforma Todo Dia ela volta com força no segundo trimestre com produtos começando a partir de 9,90, então a maior parte da estratégia comercial e os preços, na nossa opinião, já estão refletidos, então muito em linha com o que a gente já tinha conversado da outra vez.

Nós estamos aproveitando tanto um pouco o arrefecimento do custo das *commodities* para utilizar isso a nosso favor para nos tornar ainda mais competitivos, ao mesmo tempo que a digitalização, e o acesso aos dados tem nos permitido ser mais assertivos também nas promoções. Então, no nosso entendimento, e o *marketshare* tem mostrado isso a nosso favor, a gente entende que a gente entra esse segundo semestre mais competitivo e em condições de continuar fazendo um bom trabalho com relação ao acesso e preço para o consumidor.

Thiago Bortoluci: Obrigado, Ariel. A segunda, querendo explorar um pouco mais a correção de rota ou o novo foco do time pros próximos trimestres ou anos, vocês mencionaram aqui, tocando mais quali, um CapEx um pouco mais racional e priorizando muita eficiência e margem. Acho que a pergunta que fica é: o quão de flexibilidade o teu MSA te permite eventualmente tirar um pouco o pé no CapEx para lojas próprias para os próximos 12 meses? Como que a gente deveria imaginar essa empresa crescendo num período de médio prazo, se a composição de lojas próprias e franquias deveria mudar e como que você entende que talvez esse foco um pouco mais para dentro de casa e menos para expansão deveria, poderia ou não influenciar a posição do BK num momento que o teu principal competidor está acelerando aberturas? Obrigado.

Gabriel Guimarães: Fala, Thiago. Obrigado, obrigado pela pergunta. Vou começar com o panorama que a gente entrou. Acho que a gente compartilhou aí com o mercado que a gente tinha uma visão de entrar em 2023 com o planejamento de fazer cerca de 80 a 100 operações aqui no Brasil, das quais a maioria Burger King, 2/3 próprios e 1/3 franqueados, esse foi o nosso plano do ano e alguma coisa na casa de 30 PLKs para a composição do ano de 2023.

À medida que a gente tem visto um cenário de consumo, em um ambiente macro, o custo capital ainda que com cortes altos e um ambiente mais restritivo de consumo, obviamente, as mesmas adequações que a gente está fazendo na nossa estrutura de OpEx – e o Ariel comentou boa parte delas –, revisão na estrutura do restaurante, vários projetos de eficiência operacional, alguns ajustes de sinergia no G&A, esse mesmo plano ele tem que ser refletido na parte de investimentos porque a companhia tem *mindset* muito forte de geração de *free cash flow*, né? A gente vem dizendo que a gente tem uma cabeça de ter um



equilíbrio muito forte entre a geração de caixa operacional com o nosso plano de investimentos. Uma vez que a gente tem algum impacto versus o que a gente tinha estimado no plano operacional, a gente tem que adaptar e mostrar a flexibilidade que a companhia tem no plano de desenvolvimento para o Brasil.

Então, a gente obviamente já tinha vários desses projetos encarteirados, sobretudo pelo ciclo das *free standings* e pelas construções de PLK (que a gente começou um pouco mais forte neste ano), vocês viram que o *pace* de aberturas, ele ainda que com uma redução, ele vai continuar apontando para alguma coisa entre 60 e 80 restaurantes, né? Então, uma redução de perto de 30% versus o nosso plano original, tá?

É isso para esse ano o que está na nossa cabeça, e quando a gente fala de uma perspectiva com um horizonte um pouco mais de longo prazo, é que, obviamente, esse reflexo desse ano a gente vai carregar para alocação de capital para os próximos anos com o mesmo nível de exigência, num ambiente de Brasil ainda incerto, um ambiente de custo de capital alto, mas a gente ainda muito confiante com o que existe de oportunidade de desenvolvimento das nossas marcas aqui no Brasil, marcas essas que têm momentos muito distintos. Enquanto o investimento em PLK obviamente é um investimento com um ciclo mais longo de maturação e, portanto, os retornos de BK hoje são significativamente mais claros, o lado de BK é um lado de uma marca bem mais madura, num formato que a gente ainda vê muita oportunidade, a gente vê um concorrente encarando as mesmas oportunidades e a gente vai buscar um ritmo de crescimento que seja adequado com o nível de retorno sobre alocação de capital que a gente quer.

No nosso relacionamento com a RBI, a gente tem feito um trabalho praticamente juntos nos últimos 12-13 anos, nunca tivemos nenhum problema nos momentos muito bons e nos momentos mais desafiadores e não temos nenhuma razão para acreditar que isso mudaria nesse momento. A gente tem um modelo de negócio que eventualmente a gente tem, sim, flexibilidade, então se a gente quiser eventualmente fazer um pouco mais de aberturas concentradas na mão dos franqueadores – a gente vem historicamente fazendo 70-80% do *pace* de expansão –,mas isso pode ter um equilíbrio um pouco diferente, assim inclusive como é no concorrente, então é uma alternativa, e essas medidas que a gente está tomando são medidas que são prioritariamente em prol da companhia. A gente vai fazer o que for necessário entendendo o que que é adequado para o momento do cenário de Brasil, e num segundo momento a gente vai continuar discutindo e evoluindo as conversas nessa parceria com a RBI, que a gente conseguiu manter com muita qualidade ao longo dos últimos 12 anos.

Thiago Bortoluci: Obrigado, Gabriel.

Ariel Grunkraut: Só para também complementar, Thiago, só um último ponto aqui que eu acho que é importante quando você coloca um pouco do *pace* de crescimento, quer dizer, a companhia continua bastante otimista com as



oportunidades existentes para o desenvolvimento da marca Burger King no Brasil, inclusive no Investor Day a gente reforçou esse ponto e todas as análises mostram essa oportunidade de encontrar inclusive alguma coisa de quase dobrar o número de restaurantes Burger King no Brasil nos próximos 10 anos. E quando a gente pensa até um pouco no ritmo de crescimento nosso, o Gabriel falou, existe, sim, então esse balanceamento mais equilibrado entre a expansão de lojas próprias e franqueadas, como o nosso principal concorrente também trabalha. E quando a gente pensa para esse ano, nós estamos falando de um ritmo de crescimento de alguma coisa também entre 40, 45, 50 lojas Burger King com alguns fechamentos. Óbvio que a gente já realizou, estamos falando de 15 fechamentos.

Então, quando a gente pensa um pouco no ritmo de expansão, de alguma coisa próximo de 30 lojas *net*, é muito em linha também com que o nosso concorrente também vem fazendo aqui no Brasil. Então, a gente entende que com esse ritmo de expansão, só que com um balanceamento maior entre lojas próprias e franqueadas versus o passado, a gente consegue também proteger mais o caixa, gerar o *free cash flow* que a gente vem falando nos próximos períodos e, ao mesmo tempo, não abrir mão de capturar as oportunidades que a gente continua encontrando aqui no Brasil para a marca Burger King.

Thiago Bortoluci: Obrigado, Ariel e Gabriel. Se eu puder um último *follow-up* no comentário do Gabriel. Entendo que tem um *pace* aqui para que essa alocação de capital um pouco mais com necessidade de retornos um pouco mais altas demora para passar no teu *cash flow* porque tem projeto de encarteirado. Imaginando isso em regime, vocês entendem que recompra de ações é um melhor destino em um destino provável para esse *free cash flow* excedente que vocês devem gerar?

Gabriel Guimarães: Thiago, obrigado pela pergunta. Cara, acho que o momento, a companhia, apesar de ainda numa posição razoavelmente confortável no que diz respeito à estrutura de capital, é uma companhia que está 2.2 vezes alavancada nos últimos 12 meses. Então, prefiro que a gente tenha uma trajetória clara ainda de geração de fluxo de caixa livre nos próximos ciclos. Como a gente disse, nesse ano ainda vai existir um equilíbrio muito forte entre a geração de caixa operacional e como isso é convertido para investimento para, a partir de 2024 e nos anos subsequentes, a gente ter uma estrutura mais adequada, e aí, num momento mais oportuno, a gente vai voltar a discutir estratégias de recompra de ações, de dividendos ou de quaisquer outras métricas que sejam pertinentes para um momento diferente da companhia.

Thiago Bortoluci: Tá ótimo. Obrigado, Gabriel.

Operador: Senhoras e senhores, lembramos que para fazer perguntas, por favor, digitem, *1. Por favor, aguardem enquanto coletamos as perguntas.

A nossa próxima pergunta vem de Laura Hirata, Santander. Laura, pode



prosseguir. Sua linha já está aberta.

Laura Hirata: Oi, pessoal, bom dia. Obrigada por pegar a minha pergunta. Eu tenho 2 perguntas aqui, na verdade. A primeira [e em relação ao ajuste de portfólio, queria entender em qual patamar do processo que a gente está, então quantos por cento de todas as lojas que vocês pensaram já foram fechadas e o que que a gente pode esperar em termos de incremento de margem relacionados a esse processo daqui para frente.

E também, nesse tópico de alocação de capital, eu queria entender melhor assim se a gente considerar o *target* de vocês, colocar numa pirâmide, como que vocês priorizam em relação a desenvolvimento e abertura de lojas, renovação do portfólio, tecnologia? Então, se vocês puderem comentar um pouco qual a cabeça de vocês na hora de alocar capital.

E, por último, eu queria entender um pouco em relação a esse ajuste de *pricing*. Então, eu queria entender agora em julho como que as vendas performaram com esses ajustes que vocês fizeram e também qual a duração que vocês imaginam que essa iniciativa deva ter no mundo ideal. Bom, só isso do meu lado. Obrigada.

Gabriel Guimarães: Obrigado, Laura, pela pergunta. Eu vou pegar as 2 primeiras aqui e passo a última para o Ariel.

Primeiro, a companhia vem fazendo esses ajustes de portfólio, acho que a grande maioria dos varejistas, conforme vocês têm acompanhado, tem feito coisas parecidas. Essencialmente, a gente queria monitorar num mundo pós-pandemia como é que ficaria esse equilíbrio entre a recuperação do tráfego com os novos níveis de custo de ocupação, afinal, apesar do arrefecimento do IGP-M recente, nos últimos 2 anos a gente falou de quase 46-50% de crescimento, o que dificulta muito a equação em alguns ativos, o que nos levou a ter alguma parte do nosso portfólio de Burger King com operações deficitárias.

A gente fez uma primeira onda de fechamentos no primeiro trimestre, a gente fez essa segunda onda agora de 7 fechamentos no segundo trimestre de forma que estes eram os ativos que a gente tinha mapeado como críticos. Portanto, os que não foram feitos são porque, por algum motivo, a gente ainda acredita que exista a oportunidade de recuperá-los, seja via crescimento de receita, seja com melhores condições comerciais nas negociações que estão por vir, né?

Os nossos contratos de ocupação, as renovatórias essencialmente, como a gente concentra boa parte do *pipeline* de aberturas no segundo semestre, é aí que elas estão concentradas. Então, se a gente for favorecido pelo índice, isso pode acabar fazendo com que algumas operações que hoje têm um cenário um pouco mais desafiador, sejam significativamente melhoradas, tá?

Essa equação de fechamento de restaurantes deficitários, obviamente no relativo,



na margem, elas têm um impacto muito positivo, à medida que diminui a receita operacional da companhia, que esses ativos contribuem, e tem o *accretion* de EBITDA, né? Então, na prática, existe uma alavancagem operacional importante, estamos falando aqui numa média de receita desses restaurantes fechados de alguma coisa de perto de 3 milhões com EBITDA negativo. Então, com essa conta, acho que você consegue chegar num bom *proxy* do que que é o impacto referencial desses fechamentos ao longo do tempo.

E à medida que a gente vai evoluindo e vai amadurecendo essa visão de necessidade ou não de mais fechamentos, a gente vai seguir com a mesma conduta a fim de maximizar a rentabilidade da companhia.

Na parte de alocação de capital, a gente é muito disciplinado aqui na torre de investimentos e o critério mais importante para esses investimentos, os que eventualmente não sejam exclusivamente estratégicos, são investimentos que entreguem o melhor retorno para a companhia. Então, os investimentos de tecnologia competem com os investimentos de *brick and mortar*, né? Então, na prática, essa é a nossa forma de elencar onde a gente vai alocar capital.

Hoje a gente tem encontrado 3 realidades complementares no que diz respeito a essa alocação de capital, tanto os ativos físicos, principalmente para as *free standings* de Burger King pelo momento de maturação da marca, nosso *expertise* e a força de venda das *free standings* que a gente tem encontrado, alguns projetos de tecnologia que, mesmo num ambiente mais complexo de receita, eles acabam tendo um papel muito importante na eficiência, essas reduções de quadro, tanto no corporativo quanto no restaurante, por exemplo, só estão sendo possibilitadas porque hoje quase 50% das receitas da companhia passam pelos canais digitais.

E uma vertente muito importante, que a gente tem visto inclusive uma movimentação forte da concorrência, é em relação a *remodel* de portfólio. Apesar da gente ter um *vintage* razoavelmente novo de ativos no Brasil e ter menos demanda para *remodels* muito críticos, em algumas regiões a gente tem visto que ou na sua imagem está defasada ou que a gente poderia entregar uma melhor experiência para o nosso cliente. Então, isso vai ser uma parte importante da alocação de capital desses próximos períodos e a gente tem visto, obviamente, nos mesmos *thresholds* de retorno dentro da torre de investimentos, a gente tem visto retornos muito interessantes porque eles usualmente combinam um crescimento relativo de receita por um restaurante mais novo, com uma experiência melhor, e muitas vezes a gente consegue casar esse reinvestimento com algum benefício no custo de ocupação, né?

Então, essa equação acaba gerando um benefício importante para a companhia. A gente deve fazer ao longo deste ano alguma coisa entre 40 e 50 *remodels* aqui no Brasil e essa é uma parte do nosso plano de investimentos para os próximos anos.



Ariel?

Ariel Grunkraut: Obrigado, Gabriel. Laura, vou pegar então a terceira pergunta, com relação a julho e *pricing* o que que a gente está vendo.

Então, acho que vale contextualizar que julho a gente foi afetado por 3 grandes movimentos: então o primeiro a gente já comentou aqui, que é o *pricing*, embora o *pricing* ele tenha um efeito rápido no curto prazo, mas a gente acredita que, em função da frequência que é menor no nosso segmento, no QSR, demora um tempo para que o consumidor seja realmente impactado e perceba e volte nas lojas, então existe sim esse efeito e a gente entende que isso contribuiu; mas também a gente teve 2 outros impactos que foram importantes para o resultado do mês de julho, que foi o mês de julho ele já carrega por natureza uma sazonalidade importante em virtude das férias escolares; e a gente teve um impacto que foi uma alavanca importante que faz muita diferença para o nosso negócio que é o cinema com o lançamento de alguns filmes muito importantes, como foi o caso de Barbie, Oppenheimer, Missão Impossível, entre outros, né?

Então, a gente teve, sim, um segundo fluxo num momento que quase 70% dos nossos restaurantes estão localizados em shopping, então a gente, sim, foi muito beneficiado por esse aumento de fluxo importante que aconteceu no mês de julho.

Além disso, em conjunto com esse fluxo, a gente também se apropriou como patrocinador do principal lançamento, que foi Barbie, no ano, né? Então foi o maior lançamento do ano nos cinemas e nós fomos, de novo, patrocinadores de licenças fortes, e no caso de Barbie a gente teve uma campanha forte de marketing que envolveu o lançamento de uma série de produtos, sanduíches, *milk shakes* e campanhas, que fez e continua fazendo sucesso nos nossos restaurantes. Então, na hora que a gente soma tudo isso, a gente teve então um bom resultado no mês de julho.

Ainda muito cedo para a gente falar do tri, até porque o mês de agosto ele apenas ele começou, mas o que a gente pode dizer, Laura, é que o momento ele é de cautela, mas a gente está bastante confiante na estratégia da companhia.

Eu acho que é importante aproveitar a tua pergunta para falar um pouquinho sobre o segundo semestre, acho que é importante contextualizar que a gente entra agora num segundo semestre, onde esse segundo semestre ele é responsável por 65% do EBITDA do ano, então eu acho que é um cenário muito importante para nossa indústria e para o varejo em geral, mas para a gente ainda mais importante, e a gente acredita que a gente está entrando esse segundo semestre bastante preparado para capturar as oportunidades.

Aqui, nós não estamos ainda otimistas com o cenário macro ou com grandes crescimentos de *same-store sales* ou crescimento de vendas porque a gente ainda está cauteloso, mas nós estamos fazendo – e a gente acredita que a gente



já fez – esforços em praticamente todas as nossas linhas de custos para que, mesmo num cenário de cautela e de consumo ainda apertado do nosso negócio, a gente consiga se aproveitar e ter alavancagens operacionais importantes, e eu vou citar aqui alguns, Laura.

Eu acho que, primeiro, a gente já falou sobre os fechamentos das lojas deficitárias, o Gabriel já falou um pouco do impacto que você tem, então isso foi uma iniciativa importante para a gente poder surfar esse cenário. O segundo são os investimentos de tecnologia que a gente tem feito, então nós tivemos um benefício muito importante já nesse primeiro semestre que é um benefício no *labor* dos nossos restaurantes. O Gabriel comentou, a gente já teve, já com base na digitalização das nossas lojas, o crescimento das vendas digitais, a gente já teve uma redução de aproximadamente 7% do efetivo de funcionários dos nossos restaurantes em função da captura dos benefícios da digitalização que a gente teve. Além disso, conforme eu comentei durante a apresentação, o investimento de tecnologia também tem nos dado bons retornos na linha de *utilities*.

Então, tudo o que nós temos feito em termos de gestão de energia, água, controle, telemetria, uso de inteligência artificial tem nos dado boas economias na linha de *utilities* e na linha de Outros dentro da companhia.

Além disso, a gente comentou recentemente os desafios e as reduções e as otimizações buscando ser mais eficientes em sinergias aqui no corporativo, com uma redução de aproximadamente 15% do número de colaboradores, e esse benefício já vai vir agora para o segundo semestre, mesmo com os custos de rescisão eles são positivos e vão gerar boas economias no nosso corporativo.

E, por último, mas não menos importante, a gente tem os benefícios de CTO, que, que nem o Gabriel comentou, eles fazem aniversário muito mais no final do ano do que no começo do ano, então a gente começa a ver um benefício importante nas linhas de ocupação vindo agora para o segundo semestre e também um cenário na linha de CMV mais positivo. Depois de muitos anos negativo, um cenário começando a ficar mais positivo na linha de *commodities*.

Então, tudo isso para dizer, Laura, que a estratégia comercial está acertada, mas principalmente os ajustes de custos que a gente fez em todas as linhas, a gente acredita que vai nos beneficiar nesse cenário de 65% do resultado do segundo semestre mesmo num cenário cauteloso para vendas. Então, a gente está otimista, menos na receita, mas muito mais em dizer que, mesmo com uma receita deprimida, a gente está preparado para capturar e ter uma boa alavancagem operacional nessa segunda metade do ano e para frente, a partir de 2024, que nem o Gabriel comentou, na geração de fluxo de caixa positivo para o nosso negócio.

Laura Hirata: Muito claro. Obrigada pelas respostas.



Operador: Nossa próxima pergunta vem de Wellington Santana, Bank of America.

Wellington Santana: Oi, bom dia, pessoal. Obrigado por pegar nossas perguntas. Bom dia, Ariel. Bom dia, Gabriel. A minha pergunta ela é um pouquinho *follow-up* também da questão anterior. Eu gostaria de entender como esses lançamentos de *blockbuster*, que vocês mencionaram que eles podem ter afetado aquele portfólio menos crítico que vocês não fecharam nem no primeiro, nem no segundo trimestre. Ele talvez tenha deixado vocês um pouco mais otimistas em termos de tráfego e de vendas com esses restaurantes.

E, também, se vocês viram alguma melhora do tráfego no app da digitalização. A gente percebeu que vocês não só tiveram lá a mudança com lojas e lanches temáticos, mas o app também teve alguma mudança no display.

E uma segunda pergunta, se vocês me permitem aqui, eu gostaria de saber em relação à expansão da franquia de Popeyes. Se eu não me engano, até o momento, um dos requisitos que vocês colocam para ser franqueado do PLK seria também ter uma franquia do BK. Eu gostaria de saber se, em termos de expansão olhando para frente, vocês enxergam também [incompreensível] dessa franquia para aqueles que não são franqueados do BK [incompreensível]. Essas são as minhas perguntas. Obrigado.

Gabriel Guimarães: Bom dia, Wellington. Obrigado. Sua primeira pergunta, a grande questão aqui é ver qual que é a durabilidade desse movimento que aconteceu nos shoppings, sobretudo em julho, né? Todo o portfólio – a gente tem quase 70% dos ativos em shoppings – foi beneficiado por esse fluxo, não só com a Barbie, mas com outras campanhas que funcionaram muito bem e que fizeram principalmente a segunda quinzena de julho vir com resultados muito fortes para todos os lojistas, e a gente obviamente bem-posicionado porque tinha uma campanha icônica que também acompanhou esse movimento.

Um evento desse é muito pouco para nos fazer eventualmente reavaliar o fechamento ou não de uma loja, né? Então, no fim do dia, a gente tem que entender quão consistente é essa rotina de retomada da indústria de cinemas para que, de alguma forma, possa ter uma recuperação do tráfego equilibrado e isso nos leve a concluir que esses restaurantes vão se recuperar e que, portanto, não terão que ser fechados, tá? Esperamos que isso aconteça, mas estamos monitorando com muita disciplina caso não aconteça e fazendo os fechamentos quando forem necessários.

A sua segunda pergunta é do aplicativo. É praticamente o maior crescimento relativo, a gente sai de perto de 3% de *share* da receita total e vai para mais de 5, mas essa é uma funcionalidade que ela tem um menor impacto na incrementalidade do tráfego do que o impacto positivo que ela gera na eficiência operacional, seja porque por ser um canal digital ela nos deixa com menos estrutura no restaurante, seja porque através do app a gente consegue ter uma



inteligência de alavancar tanto o tíquete médio quanto a margem bruta.

Então, a gente não só não viu como não temos uma expectativa que exclusivamente a funcionalidade do app traga incrementalidade de tráfego, ela vai trazer, sem dúvida, incrementalidade de resultado e a gente essencialmente vê uma transação com *unit economics* melhor.

E a sua terceira pergunta em relação a expandir para franqueadores o modelo de operação de Popeyes, a gente já vai seguir no decorrer deste segundo semestre. A gente atingiu agora a marca de mais de 80 operações de Popeyes no Brasil, uma marca que tem sido muito bem aceita e uma marca que tem um atributo muito forte de produto que a gente acredita que é o principal da categoria e que, portanto, agora mais maduros operacionalmente, a gente vai priorizar os franqueados que já hoje têm um relacionamento com a companhia através do sistema Burger King, né? Então, são sinergias que a gente captura e esses franqueados passarão a desenvolver também a marca Popeyes, estão muito animados com a possibilidade e é um aprendizado que a gente vai carregar para o desenvolvimento, tanto próprio quanto o franqueados, para o decorrer dos próximos anos.

Wellington Santana: Excelente, muito obrigado.

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

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

Um abraço e tenha um ótimo dia.

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