



**Local Conference Call  
Zamp S/A (ZAMP3)  
Resultados do 3T22  
11 de novembro de 2022**

**Operador: Bom dia,** e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do **Zamp** para a discussão de resultados referentes ao **terceiro trimestre de 2022**.

Estão presentes hoje conosco os senhores **Iuri Miranda, Ariel Grunkaut, 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.burgerking.com.br/ri](http://www.burgerking.com.br/ri) 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 do **Zamp** e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais condições futuras.

Gostaria agora de passar a palavra ao Sr. **Iuri Miranda**, presidente da **Zamp**, que iniciará à apresentação.



Por favor, **Iuri**, pode prosseguir.

**Iuri Miranda:** Muito obrigado pela introdução, operador. Bom dia, a todos obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados da Zamp para o terceiro trimestre de 2022.

Como nós temos mostrado nos últimos trimestres, a Zamp segue uma trajetória consistente de retomada de crescimento, consolidação de mercado, avanço de alavancagem operacional e uso intenso de tecnologia. Este é mais um trimestre de resultados que demonstra essa trajetória e mostra a força com que nos posicionamos no pós-pandemia. Quando olhamos a visão dos últimos 12 meses, nós atingimos o nosso recorde faturamento e de resultado operacional. Um destaque importante de ser mencionado para vocês é a evolução da nossa estratégia de *revenue management* nos últimos 2 anos. Com o uso intensivo de dados, a execução apropriada de *strategic sourcing* e o foco do *brand* e do *price management* no perfil específico do nosso consumidor. Esta combinação de fatores aliada à correta execução do time levou a nossa empresa a mais um trimestre consecutivo de melhora de margem bruta, atingindo 64%. Esta é a melhor margem bruta de toda a nossa história apesar dos desafios enfrentados por todo o mercado.

Além do crescimento de *top line* com *same store sales* de 21.5% para Burger King e 32,7% para Popeyes, o crescimento de margem bruta, a implementação de campanhas e lançamentos assertivos de produtos e a construção de um significativo ativo através de investimento nos últimos 4 anos em tecnologia e digitalização, e aqui nós temos indicações claras desse ativo, por exemplo, temos o maior programa de fidelidade do mercado de *fast food* brasileiro e acreditamos que da América Latina também com quase 9 milhões de membros, nós temos também 1/3 de todas as nossas vendas identificadas e mais de 14 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM.

Os indicadores de NPS e reconhecimento dos nossos clientes têm indicado que estamos no caminho correto, seja se nós olharmos o NPS geral das operações ou seja indicadores como o site Reclame Aqui, no qual somos um dos finalistas na categoria de *fast food*, ou seja nos *ratings* de nosso aplicativo ou do nosso canal de delivery.

Como mencionamos no último *call* de resultados, nós seguimos reengrenando a nossa máquina de crescimento de novos restaurantes para ambos as marcas, Burger King e Popeyes. A maioria dos nossos novos restaurantes será aberta este ano no quarto trimestre dado o ciclo de crescimento e de abertura, principalmente das *free-standings*, e nesse terceiro trimestre nós abrimos 8 novos restaurantes, incluindo a nossa primeira *ghost kitchen* fora de São Paulo, ela foi aberta no Rio de Janeiro e pode ter um papel importante na expansão dos mercados em delivery.



A marca Popeyes segue o plano de expansão para novos estados e até o fim do ano nós teremos as primeiras operações em novos estados além de São Paulo e Rio de Janeiro. O estágio de marca crescente e o interessante potencial mercado de frango nos encorajar nesta direção de conquista de novas praças. Aliás, ao olharmos tendências em outros mercados de *fast food* ao redor do mundo, é notória a importância que o produto frango tem ganhado na categoria de *fast food* e essa era justamente uma das nossas teses de investimento quando lançamos a marca Popeyes aqui no Brasil.

Ainda na construção de Popeyes, nós fizemos nossos primeiros testes de campanhas entre marcas BK e Popeyes combinando o conhecimento das 2 marcas e a complementaridade dos seus menus. As campanhas Semana da Amizade e Dia do Irmão são exemplos dessas iniciativas para gerar experimentação de marca.

Operar marcas fortes e complementares gerando sinergia e alavancagem operacional é um dos grandes diferenciais da Zamp.

Seguindo para os destaques de desempenho nesse terceiro trimestre, nós atingimos R\$908 milhões de receita operacional líquida no trimestre, o que representou um crescimento de 28% ano contra. As nossas vendas digitais avançaram 28% em relação ao ano anterior e, como eu mencionei, tem constituído um ativo bem importante para nós. O Ariel vai nos dar mais detalhes sobre isso um pouco mais adiante.

Este é o nosso quinto trimestre consecutivo de franca recuperação pós-pandemia e nós ainda vemos que há espaço para continuar a recuperação, especialmente no tráfego. Nós atingimos um EBITDA ajustado de R\$130 milhões, um aumento de 45,1 milhões versus o terceiro trimestre de 2021, e uma margem EBITDA ajustada de 14,4% versus uma margem de 12% no terceiro trimestre de 21. A equação margem bruta e crescimento de vendas mostrou uma estratégia acertada, gerando um expressivo *same store sales* em ambas as marcas combinando com a melhora margem bruta histórica de 64%.

E antes de passar a palavra ao Ariel, que dará vocês mais informações sobre nossa performance de vendas e tecnologia e na sequência ao meu sócio e CFO Gabriel, que dará mais detalhes sobre a performance financeira, eu gostaria de atualizar a todos sobre o estágio da transição da minha posição de CEO para o Ariel.

O processo de transição segue conforme planejado e entra em sua fase final nestes últimos 2 meses do ano. Ariel já está à frente da maioria dos processos da empresa e tem contato com meu suporte, de toda a equipe da Zamp e do Conselho de Administração. Após 15 *calls* de resultado, esse será meu último *call* como CEO da Zamp. O próximo já será integralmente liderado pelo Ariel. Eu gostaria de agradecer a todos vocês por todo o suporte, confiança, contribuições e



interesse em nossa empresa em todo esse tempo, e eu sigo animado e muito confiante no futuro que Ariel e o time têm pela frente na consolidação da Zamp como uma das maiores operadoras de restaurante do mundo.

Com isto eu chamo meu sócio e Ariel, e a partir do fim deste ano CEO da Zamp, para dar mais detalhes da performance de vendas e tecnologia para vocês. Eu estarei de volta na sessão de perguntas e respostas. Ariel, por favor.

**Ariel Grunkaut:** Muito obrigado, Iuri. Bom dia, a todos. É um prazer participar com vocês dessa divulgação e dividir resultados importantes da nossa companhia.

No slide 4 mostramos a evolução do nosso portfólio de restaurantes. Nesse trimestre, realizamos a abertura líquida de 8 lojas, sendo 2 BKs próprias no formato *freestanding*, 1 restaurante próprio no modelo *ghost kitchen* de BK *co-branded* com restaurante próprio *ghost kitchen* de Popeyes, e 4 restaurantes franquiados. Dessa forma, encerramos o trimestre com 904 restaurantes Burger King e 54 Popeyes, totalizando 958 restaurantes no Brasil. Seguimos com um forte *pipeline* expansão, que neste ano estará concentrado no quarto trimestre.

No slide 5 trouxemos exemplos de lojas abertas recentemente que demonstram nossa capacidade encontrar investimentos com venda média significativamente acima do nosso *pipeline* até então. Temos forte convicção de que nossa expansão geográfica em curso seguirá trazendo bons resultados operacionais e financeiros, muito em linha com nossos padrões de retorno e criteriosa alocação de capital.

A loja no formato *freestanding* em Barueri, que é um desses exemplos, deve alcançar uma venda média anual de R\$10 milhões, conforme apontam dados de faturamento mensal desde sua inauguração em 2022. Essa loja inclusive é uma das 5 que temos hoje com o atendimento já 100% digital. Conforme comentamos, também tivemos a abertura do primeiro restaurante feito no formato *ghost kitchen* na cidade do Rio de Janeiro. Acreditamos que este modelo de loja pode ter interessante composição do nosso portfólio no futuro.

Passando para o slide 6, podemos ver a evolução da receita operacional líquida, que atingiu 908 milhões nesse trimestre, um crescimento de 28% versus o terceiro *quarter* de 21, e já superior ao período pré-pandemia.

No conceito *same store sales*, chegamos à marca de +22% em nossas operações Burger King e para Popeyes expressivos 33%. Na visão de últimos 12 meses, atingimos recorde histórico de faturamento alcançando R\$3,5 bilhões, ultrapassando em 22% a receita de 2019.

No próximo slide podemos ver a evolução da receita de vendas da marca Burger King, que cresceu 28%, atingindo 856 milhões no trimestre. Importantes lançamentos contribuíram para a performance de vendas, como o BK Original, o BK Original Cheddar, o CBK e sobremesas Loud. Também neste trimestre, o



Burger King conquistou 2 reconhecimentos importantes: o selo NPS Awards e a indicação ao prêmio Reclame Aqui.

Seguindo para o slide seguinte, podemos ver a forte trajetória de crescimento de vendas da nossa marca Popeyes. Com o incremento de expressivos 40% ano contra ano, a receita atingiu 40 milhões no trimestre. Esse resultado é fruto dos nossos investimentos em construção de marca, expansão de portfólio e lançamento de novas campanhas e produtos, inclusive adotando estratégia de *co-branding* entre Burger King e Popeyes, que se mostraram um sucesso de vendas.

Seguimos enxergando grande potencial para o mercado de frango no Brasil e vemos resultados encorajadores na direção de uma presença nacional com maior escala.

Seguindo para o próximo slide, vemos o consistente crescimento dos nossos canais digitais representados pelo delivery, totens de autoatendimento e app. Nesse trimestre, a receita dos canais digitais atingiu o patamar de 297 milhões, um crescimento de 28% quando comparado com o terceiro *quarter* de 21, chegando a 33% de participação sobre as vendas totais. No gráfico ao lado, conseguimos observar a representatividade cada canal sobre a receita, com destaque para o totem, que cresceu 150 bps no comparativo do ano.

No slide 10 trazemos um panorama completo do nosso ecossistema digital, fruto de 4 anos de importantes investimentos e que tem trazido expressivos resultados. Encerramos o trimestre com 14,4 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM e já 38% das nossas vendas identificadas. Essa frente nos possibilita conhecer mais nossos consumidores e oferecer ofertas cada vez mais personalizadas e eficientes.

Nosso app segue evoluindo, e com as novas funcionalidades, relevância e recorrência, nesse trimestre tivemos um aumento de 165% das vendas quando comparado com o terceiro trimestre de 21. Durante o terceiro *quarter* de 22, atingimos 549 restaurantes já com totens de autoatendimento, o que representa mais de 59% das nossas lojas com essa tecnologia e 17% da receita total da companhia. Ao longo do ano, seguiremos expandindo o alcance dessa tecnologia para todas as lojas do novo *pipeline*. Já contamos com 5 lojas 100% digitais sem atendentes nos caixas, e à medida que esse modelo se provar eficiente devemos expandir para outras lojas.

No delivery, outra importante alavanca de crescimento e vendas da companhia, representou 13% das vendas totais durante o período. Fechamos o trimestre com 486 restaurantes próprios operando pelo canal de delivery, temos avançado nas frentes de delivery próprio e no modelo híbrido com praticamente 70% de todas nossas vendas desse canal sendo transacionados nesse modelo, garantindo assim uma melhor equação de rentabilidade no canal. Vale mencionar também que no trimestre lançamos o delivery próprio de Popeyes.



Nosso programa de fidelidade (o Clube BK) já é o maior programa de fidelidade da América Latina no segmento de restaurantes e atingiu 8,7 milhões de usuários cadastrados, um crescimento de 25% quando comparado ao trimestre anterior. Já alcançamos a incrível marca de 1 bilhão de pontos emitidos. Graças ao aumento de frequência e gastos observado nos clientes participantes do programa, temos visto que esse grupo contribui de forma significativa para o crescimento de frequência de consumo e de venda média da companhia.

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

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

Passando para o slide 11, temos a evolução do CMV e SG&A. No terceiro trimestre, o CMV atingiu 35,9% da receita, uma queda de 50 *basis points* no ano contrário, o que nos levou à melhor performance histórica de margem bruta da companhia. Nosso contínuo trabalho baseado em 3 pilares fundamentais (suprimentos, *revenue management* e dados) têm mostrado que seguimos encontrando espaço para evoluir mesmo em um ambiente ainda com desafios inflacionários.

Com relação às despesas com vendas nos restaurantes, tivemos uma queda de 170 *basis points* versus o terceiro trimestre de 2021, representando 44% da receita líquida. Dada a dinâmica do nosso negócio, à medida que avançamos na performance de vendas, conseguimos gerar importante alavancagem operacional. Seguimos usando nossa estratégia de digitalização para sermos cada vez mais eficientes na linha de, pessoal combinando redução de custos com experiências positivas.

Nosso trabalho em ocupação e *utilities* segue consistente, renegociando contratos de ocupação, encerrando algumas operações que não conseguimos chegar a um consenso e através de mercado livre e geração distribuída temos sido mais eficientes nos restaurantes. Além disso, com o avanço do nosso delivery próprio e modelo híbrido, conseguimos reduzir nossos gastos com *take rate* dada a melhor dinâmica de rentabilidade nesse modelo operacional.

As despesas gerais e administrativas, excluindo os efeitos decorrentes da OPA, que totalizaram aproximadamente R\$20 milhões, tiveram queda de 80 *basis points* quando comparadas ao terceiro trimestre de 2021, fruto da alavancagem operacional trazida pelo crescimento de vendas. Conforme temos dito acreditamos que estamos com a estrutura adequada em todas as frentes para suportarmos o crescimento de vendas da companhia olhando para frente.

No slide 12, o EBITDA ajustado atingiu 131 milhões, um aumento de 45 milhões quando comparado ao terceiro trimestre de 2021. Nos últimos 12 meses, o



EBITDA ajustado atingiu R\$535 milhões, novo recorde histórico da companhia. Esse resultado é decorrente da retomada do ritmo de vendas, evolução significativa da margem bruta, transformação digital, além da disciplina no controle dos nossos custos e despesas. Excluindo-se os efeitos não recorrentes na OPA, o EBITDA ajustado seria de 134,4 milhões e margem de 14,8% no terceiro trimestre de 2022.

Neste trimestre, a companhia apresentou prejuízo líquido de 35 milhões, uma melhora de aproximadamente 3 milhões se comparado ao terceiro trimestre de 2021. Excluindo novamente os efeitos não recorrentes trazidos pela OPA, o prejuízo líquido seria de 14,6 milhões, uma evolução de aproximadamente 23 milhões versus o terceiro trimestre de 2021.

Seguindo para o slide 13, podemos ver a nossa forte estrutura de capital. No final do trimestre o endividamento bruto total da companhia atingiu o patamar de R\$1,78 bilhões, que, combinado a um caixa disponível de 549 milhões, levou à companhia a uma dívida líquida de R\$529 milhões. Vale mencionar que conforme nossa geração de caixa operacional se fortalece apresentamos consistente trajetória de desalavancagem, trazendo a companhia para uma estrutura de capital adequada para a aceleração do seu plano de crescimento.

No quarto trimestre de 2021, nosso nível de endividamento era de 6.9x *net debt* EBITDA e fechamos esse trimestre com 1.8x, o que está significativamente abaixo dos nossos *thresholds* acordados com nossos credores. Nosso calendário de amortizações segue bem planejado, com baixo volume de vencimentos até o terceiro trimestre de 2024.

Seguindo para o slide 14, nosso investimento em Capex atingiu 76 milhões neste trimestre, continuamos muito focados no forte plano de expansão de restaurantes, nos investimentos em tecnologia e na manutenção do nosso portfólio. Temos encontrado excelentes oportunidades de alocação de capital, conforme compartilhamos nas recentes aberturas deste ano não só para manter nosso plano de expansão de restaurantes, mas também em remodelagem de lojas e nos projetos de tecnologia.

Em relação ao fluxo de caixa operacional, tivemos uma geração de caixa operacional de 112 milhões no terceiro trimestre de 2022 versus 85 milhões no terceiro trimestre de 2021. Essa diferença de R\$27 milhões é resultado da recuperação de vendas, do contínuo avanço de margem bruta e da eficiência operacional que a companhia tem ganhado ao longo dos últimos trimestres.

Antes de finalizar a nossa apresentação de resultados e passar para o Q&A, gostaria em nome dos mais de 15.000 colaboradores da Zamp, conselheiros, parceiros de negócio, franqueados e nossos sócios de agradecer ao luri pela incansável dedicação e todas as suas contribuições para a formação da Zamp no decorrer dos últimos 11 anos. Nosso sincero muito obrigado.



Com isso, finalizamos a nossa apresentação e gostaríamos de abrir para as perguntas e respostas. 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, digitem \*1. Para retirada pergunta da lista, por favor, digitem \*2.

Nossa primeira pergunta vem de Rodrigo Almeida, Banco Santander.

**Rodrigo Almeida:** Bom dia, Iuri, Gabriel, Ariel e todo o time da Zamp, obrigado pelo *call*, parabéns pelos resultados e toda a transparência também que vocês dão no material. Eu tenho 3 perguntas aqui do meu lado, acho que primeiro eu queria tentar explorar com vocês um pouco do tema de tráfego e como é que isso conversa com o crescimento de vendas.

Vocês comentaram bem ali no *release* que o tráfego continua, principalmente em dia de semana, eu diria que especificamente em dia de semana, ainda *lagging* ali um pouco pela pandemia, então queria entender com vocês aqui quando a gente coloca junto esse dia de semana que vocês falam que está *lagging* com o final de semana que vocês falam que já está melhor, como é que a gente pode pensar, como é que se compara aqui esse consolidado versus o pré-pandemia, se ele está nos 85-90% ainda, o que é que vocês estão vendo, principalmente olhando até o fim do ano, se vocês acham que a gente consegue já entrar aqui num momento de ficar muito próximo de tráfego pré-pandemia até o fim do ano. Vocês mesmos colocaram que o tráfego já está voltando, o cinema também, então queria entender o que que vocês têm, se vocês estão otimistas aí até olhando o fim do ano, talvez tentar entender um pouco assim como é que vocês estão achando que isso deve contribuir ali à medida que talvez custos comecem arrefecer, então como é que vocês veem isso contribuindo ali para crescimento de *same store sales* olhando para frente.

O segundo ponto aqui que eu queria tocar com vocês é só um pouco de Popeyes, entender um pouco melhor a estratégia de vocês. Vocês deram bastante informação, acho que saiu até na mídia, algumas matérias recentes falando de abertura de demais lojas ali concentrando no final do ano, vocês ainda não comentaram, mas eu queria entender como é que está a estratégia de subfranquear Popeyes ano que vem, como é que vocês estão tentando trabalhar aqui do lado de marketing e muito mais em publicidade à medida que vocês avançam em outras regiões do país, como é que vocês estão olhando esse lado também.

E por último, o último tópico eu queria explorar com vocês aqui, é a gestão de portfólio. Eu queria entender como é que vocês estão fazendo essa gestão hoje, se existe algum processo relevante de, vamos dizer assim, depuração de lojas



mais deficitárias do portfólio, principalmente quando a gente fala de BK, como é que vocês estão lidando com isso? Vocês estão repassando, vocês estão fechando, dá pra imaginar algum movimento relevante aqui em relação a algum tipo de reformulação de portfólio, principalmente BK aqui, por que eu acho que talvez seja o grande foco de revisão de portfólio hoje? Se eu tiver errado, vocês me corrijam, mas são esses pontos aqui. Obrigado, pessoal.

**Iuri Miranda:** Rodrigo, é Iuri. Obrigado pelas perguntas. eu vou distribuir aqui. Com relação à tua pergunta de tráfego e também da estratégia de PLK pedir ao Ariel para comentar para você e com relação à última parte de gestão de portfólio eu vou pedir ao Gabriel, mas nessa última aqui deixa eu inverter um pouco a ordem. Uma preocupação que a gente tem tido aqui, Rodrigo, sim, dependendo da evolução de tráfego, que vai acontecer, e do *reshaping* aí do negócio, de como ficam as distribuições de canais, principalmente a questão de shopping, uma preocupação grande que a turma está tendo aqui é tomar uma decisão olhando um cenário um pouco mais à frente com relação à essa mudança de canais e como fica a venda dos restaurantes.

O segundo ponto também que o Gabriel vai comentar provavelmente com você é, dado a pressão de IGP-M que houve nos últimos anos e que a gente conseguiu na grande maioria dos casos chegar a um bom termo com a grande maioria dos nossos locadores, ainda existem casos que as negociações não chegaram em níveis ainda que justifique a manutenção de alguns casos, e aí sim isso pode influenciar a nossa tomada de decisão de sair de um restaurante pegando os recursos, equipamentos e abrindo um outro dado o nosso grande plano de expansão para frente.

Dito isso, eu vou primeiro passar aí para o Ariel para ele cobrir com você a questão de tráfego, como é que a gente enxerga *same store sales* e falar da estratégia de PLK, depois o Gabriel entra com a gestão de portfólio. Ariel.

**Rodrigo Grunkaut:** Obrigado, Iuri. Rodrigo, vamos começar aqui falando um pouquinho sobre o *traffic*. Então, conforme a gente vem sinalizando, o *traffic* ele ainda vem abaixo do período pré-Covid numa casa de menos 20% aproximadamente. Esse menos 20% ele é uma mistura de finais de semana em que a gente já vê um resultado inclusive positivo contra 2019, mas durante a semana, principalmente de segunda a quinta, ainda bastante negativo.

Nós vemos 3 principais motivos do porquê que isso está acontecendo: um muito relevante, principalmente para o nosso mercado, é a quantidade cinemas e o *traffic* de cinemas dado nossa alta indexação em lojas de praças de alimentação em shoppings. Como a indústria de lançamento de filmes ficou fechada durante o período de Covid e eles demoram um tempo para lançar, a gente tem uma dependência muito grande com grandes *blockbusters*. A gente vem acompanhando com bastante proximidade o que está no planejamento dessas redes de grandes lançamentos para os próximos trimestres e a gente acredita que



essa normalização e a recuperação para o patamar pré-Covid vai acontecer entre o segundo semestre de 23 e o começo de 24. Então, acho que mesmo com esse impacto, a gente já vem conseguindo entregar bons resultados, mas a completa recuperação de *traffic* ela vai acontecer ao longo do ano que vem e provavelmente começo de 2024.

Um segundo fator que correlaciona bastante com a nossa indústria é a melhora do desemprego. Quer dizer, nós começamos a ver uma melhora do desemprego nos últimos trimestres, devemos continuar vendo uma possível melhora pra frente, então isso também correlaciona com a gente e a gente acredita que pode nos ajudar bastante na recuperação de *traffic*.

E por último, o modelo híbrido de trabalho, que também impacta e a gente começa também a acreditar que, embora esse modelo ele veio para ficar, não necessariamente ele vai se manter exatamente como ele está nesse momento olhando para os próximos trimestres.

Então, só para fechar esse assunto, estamos falando de menos 20, mas com uma recuperação que provavelmente deve se normalizar ao longo do segundo semestre de 23/comoço de 24.

Com relação à Popeyes, o que que a gente tem visto é ainda as pessoas conhecendo a nossa marca. Nós estamos numa etapa de construção de *awareness* e geração de degustação do produto. A marca Popeyes ela também vai depender muito do investimento de marketing e geração de *trial* que a gente vai conseguir proporcionar ao longo dos próximos trimestres. Esse investimento de marketing ele é muito correlacionado com a quantidade de faturamento que a gente tem dado que o nosso *marketing fund* ele é um percentual da receita líquida que a gente tem de todos os restaurantes.

Então, conforme nós vamos aumentando o número de restaurantes de Popeyes na nossa base, isso gera mais dinheiro para a gente poder criar campanhas de marketing e ações de degustação e nós temos visto que quando nós investimos em marketing a resposta tem sido muito positiva e o produto tem sim uma qualidade muito superior a qualquer outro produto disponível hoje nas praças de alimentação no Brasil todo.

Então, conforme o Iuri já tinha comentado, nós temos uma expansão bastante relevante de lojas de Popeyes agora no último trimestre do ano, a gente está entrando em 5 novos estados nesse quarto tri e a partir do ano que vem nós também começaremos a franquiar a marca Popeyes para os nossos franqueados, o que vai contribuir para que a gente rapidamente cresça um *pipeline* nacional de lojas de Popeyes e contribua para esse amadurecimento e crescimento de vendas.

Com relação ao portfólio, eu vou passar para o Gabriel aqui. Gabriel, por favor.



**Gabriel Guimarães:** Olá, Rodrigo, bom dia. Eu acho que o Iuri já comentou um pouquinho no início, acho que como qualquer companhia a gente acabou fazendo de zero a 1.000 restaurantes em praticamente um pouco mais de 10 anos e naturalmente a gente vinha fechando restaurantes de 10 a 15 até 2019 e a pandemia acabou acelerando algumas dessas tendências, principalmente quando se tem a combinação em alguns ativos onde a venda a gente não tem expectativa que vai recuperar para os níveis pré-pandemia por quaisquer circunstâncias que o Ariel comentou sobre tráfego, e você tem combinado a isso um crescimento de custo e despesas relativamente alto, ou por uma *over* indexação em delivery, que você pode cobrir para uma outra loja, ou pelo IGP-M que está crescendo e a gente não consegue em alguns casos chegar num consenso com o locador aqui.

Então, nesses casos, a gente usualmente tem um processo com o comitê de desinvestimento, no qual a gente avalia todos os ativos críticos da companhia ou os ativos que têm plano para recuperabilidade e a gente toma as decisões de eventualmente repassar para franqueadores, que é uma parte também importante da nossa estratégia, muitas vezes alguns franqueadores com operações bem menores conseguem gerar valor em ativos que por algum motivo a gente possa estar perdendo alguma oportunidade, e a gente tem também um plano de fechamentos.

A gente estima que nos próximos trimestres a gente deve ter algum volume de fechamentos, mas nada que fuja muito da trajetória da companhia de alguma coisa entre 10 e 20 por ano.

**Rodrigo Almeida:** Perfeito, pessoal. Obrigado pela resposta.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem de Marcela Recchia, Credit Suisse.

**Marcela Recchia:** Oi, pessoal. Bom dia. Obrigada por pegar minha pergunta. Eu tenho 2 perguntas, a primeira é se vocês podem compartilhar com a gente um pouquinho mais sobre os *economics* dessas lojas 100% digital, como que eles se comparam com as lojas tradicionais, até pra entender justamente o que que seria aí potenciais ganhos de rentabilidade, por exemplo, numa maior aceleração desse modelo.

E a segunda pergunta é sobre PLK. Mesmo hoje ainda sendo pouco representativo do total das vendas, a gente já vê uma margem bruta muito similar à de BK, aí eu tenho 2 pontos que eu queria tentar entender um pouquinho com vocês é que quão relevante vocês imaginam que PLK tem de potencial aí para ser dentro das vendas do grupo e se vocês enxergam espaço para que essa margem bruta, rentabilidade como um todo seja até melhor do que a de BK. Muito obrigada.

**Iuri Miranda:** Oi, Marcela, Iuri. obrigado aí pelas 2 perguntas. eu vou pedir ao Gabriel pra cobrir as 2 perguntas, tanto a questão das lojas digital quanto a



questão do PLK. Só colocaria pra você que as 2 têm uma tem uma variável em comum que se chama “evolução no tempo”, então tanto a PLK, como você falou, com a expectativa e a gente deu algum *disclosure* lá atrás quando a gente começou com o projeto que a gente via alguma coisa entre 300 e 350 restaurante num ciclo de 10 anos e um volume que chegaria, principalmente nos primeiros 5 anos, alguma coisa perto de entre 80 e 90% de venda do BK, isso é o que a gente chegou, a gente teve um Covid nos 2 primeiros anos, o que deu uma segurada na curva de maturação, mas já no pós-Covid a gente está bastante animado, principalmente com *brand awareness* e, como o Gabriel mencionou também, as vendas já chegando a um patamar de quase R\$3 milhões média/ano por restaurante, o que já coloca a gente entre os grandes.

E no digital, a gente vê no longo prazo um P&L que pode ser mais interessante. No curto, o que a gente tem visto é que o NPS de transações lojas 100% digital, assim como a gente vê nos totens, ele é superior ao NPS de transações por um convencional caixa, o que se traduz em mais vendas num médio prazo.

Gabriel, espero que eu não tenha respondido tudo, eu deixo a parte econômica para você.

**Gabriel Guimarães:** Bom, obrigado pela introdução, luri. Marcela, acho que só alguns pontos aqui para completar. Primeiro, é um projeto que a gente acredita bastante como esse modelo não só da qualidade operacional, mas obviamente pela eficiência, a eficiência aqui vem de 2 pontas fundamentais, a primeira quando você tem uma transação digital usualmente a gente tem conseguido mudar o *user Experience*, então principalmente nesses totens que são 100% das transações nesses ativos a gente consegue ter um ticket médio um pouco maior do que a média, então isso gera uma certa alavancagem operacional em todas as despesas do restaurante, e a gente tem também uma expectativa de ter algum benefício na linha de *labor*.

A conta não é tão diretamente proporcional a todos os seus *headcounts* que você tem no caixa porque muitas vezes quando você consegue ao invés de ter 4-5 POSs atendendo os clientes, tem casos que a gente tem 6, 8 totens de autoatendimento e isso acaba em alguns momentos de pico afunilando a cozinha, então a gente tem que reforçar também o nosso time da cozinha em alguns picos para conseguir entregar uma boa experiência de serviço. Mas naturalmente a gente, sim, tem uma expectativa de algum ganho de eficiência por esse canal digital.

Estamos com 5 lojas, de novo, a gente ainda está prototipando o que a gente acredita que pode ser uma alavanca importante aqui de eficiência olhando para o futuro, mas ainda é cedo para dizer quão rápido a gente vai escalar essa iniciativa ou quão rentável ela é e como são os retornos aqui pra essa alocação.

Falando de PLK, só pra completar o ponto do luri, acho que nesses 300



restaurantes a gente entende que ele sendo uma parte da componente da Zamp nessas 2 marcas a gente pode ter uma representatividade de até uns 20% da receita da companhia, aqui claro que referencial, a gente acredita que esse 3 milhões, que já é o resultado do trimestre, quando a gente pegar o último trimestre que tem um aspecto sazonal muito forte, a gente já vai ter restaurantes na média de PLK chegando em alguma coisa entre R\$3.2-3.4 milhões de venda média/ano, o que já nos coloca como um dos principais operadores de QSR do Brasil e ganhando escala. Então, a gente vai para um forte plano de crescimento agora no quarto trimestre com expansão para mais alguns estados, vamos para Minas, vamos para a Bahia, vamos para algumas outras regiões, e isso, como o Ariel comentou bem, ajuda a gente reinvestir no crescimento da marca para que a gente possa gerar *equity*, *awareness* e, portanto, experimentação aqui.

**Marcela Recchia:** Show, Gabriel, super obrigada. E Iuri, parabéns por toda a trajetória dentro da companhia, pude acompanhar um pouquinho, parabéns e sucesso agora daqui pra frente. Beijo, pessoal.

**Iuri Miranda:** Obrigado, Marcela.

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

**Wellington Fontana:** Oi, bom dia, pessoal. Obrigado por pegar nossas perguntas. Aqui do meu lado eu gostaria de fazer um pequeno *follow-up* da questão anterior. Gostaria de saber se vocês poderiam compartilhar também se em relação às lojas 100% digitais se vocês também estão enxergando uma abertura talvez um pouco maior em shoppings ou vocês pretendem continuar um pouco mais no modelo de *freestanding*.

E vocês comentaram na apresentação também sobre o investimento em tecnologia e eu gostaria de saber como isso pode se relacionar com as vendas identificadas que vocês possuem hoje, se vocês têm algum *target* para vendas identificadas e como vocês pretendem utilizar esses dados ou aumentar esses números de notificação? Se vocês puderem compartilhar com a gente. Muito obrigado.

**Iuri Miranda:** Oi, Wellington, obrigado. Passar aqui para o para o Ariel, que foi o comandante da parte de tecnologia implementada, vai ajudar bastante a esclarecer tanto a primeira quanto a sua segunda pergunta. Ariel?

**Ariel Grunkaut:** Obrigado, Iuri. Wellington, vamos lá, com relação às lojas 100% digitais, que nem o Gabriel comentou rapidamente, nós estamos ainda em modelos de prototipagem e testagem, então nós já temos lojas 100% digitais tanto em *food courts* de Burger King como também em *free-standings* e nós vamos começar a testar também em lojas 100% digitais para Popeyes também. Então, estamos testando em todos os modelos, estamos vendo várias oportunidades de melhoria e estamos trabalhando para aperfeiçoar este modelo. Que nem o Gabriel



comentou, nós estamos otimistas que isso pode ser uma alavanca importante de crescimento de vendas, experiência e rentabilidade.

Então, no caso da nossa expansão, como a gente também já divulgou, Popeyes o foco é 100% em lojas de shopping, e para Burger King, como nós já estamos presentes em praticamente todos os principais shoppings do Brasil, o nosso desafio é o crescimento em *freestanding*, então nós temos um *pipeline* grande e um *gap* grande crescimento de *freestanding* de Burger King no Brasil e esse vai ser o nosso foco de crescimento para os próximos trimestres.

Com relação à venda identificada, isso faz parte sim desse grande ecossistema que nós desenvolvemos alguns anos atrás e temos construído ao longo do tempo. Então, essa sinergia que a gente construiu onde a gente coleta os dados dos consumidores em todas as compras quando possível e isso consegue gerar pontos no programa de fidelidade, maior identificação do hábito de consumo têm nos ajudado desde acompanhar a experiência do consumidor como também ajudar com inovação, lançamentos de produtos, mas principalmente de melhorar o relacionamento, o engajamento e a rentabilidade que a gente consegue consumidor a consumidor.

Então, um exemplo aqui, Wellington, para você, é que quando uma pessoa entra num totem de autoatendimento, por exemplo, a primeira coisa que ele faz é se identificar através do seu CPF, no momento que esse consumidor ele já é um consumidor identificado na nossa base CRM, o totem já vai puxar o teu nome e ele já tem também o teu histórico de compra com a gente, e utilizando, por exemplo, de inteligência artificial, ele já consegue sugerir uma oferta que pode trazer não só mais assertividade como também mais rentabilidade e tíquete médio para aquela compra.

Então, nós temos investido bastante em personalização para permitir que a gente consiga trazer uma experiência melhor, mais assertiva e isso aqui é só o começo, então nós estamos hoje com um pouco mais de 35% da nossa base identificada e a gente sabe que existe hoje no Brasil grandes *benchmarks* que estão quase muito próximos de 100%, que é o caso, por exemplo, de farmácias, ou as próprias empresas nativas digitais.

Então, temos um mundo muito propício para continuar pegando dados e tornando essa relação cada vez mais assertiva e rentável para a companhia para os próximos anos. Espero ter respondido às suas perguntas, Wellington.

**Wellington Fontana:** Excelente, super claro. Muito obrigado.

**Operador:** Senhoras e senhores, lembramos que para fazer perguntas, basta digitar \*1.

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de



passar a palavra ao Iuri para as considerações finais.

Por favor, Iuri, pode prosseguir.

**Iuri Miranda:** Obrigado, operador. Antes de finalizar essa apresentação de hoje de resultados e passar a palavra ao Ariel para que ele possa compartilhar com vocês quais vão ser as prioridades do time da Zamp para o próximo trimestre e para o fim do ano, eu gostaria de mais uma vez agradecer o interesse de todos, o suporte recebido nesses mais de 12 anos à frente do BK Brasil e hoje da Zamp.

Eu agradeço aos nossos parceiros comerciais e aos nossos excelentes franqueados que acreditam em nosso projeto, aos nossos colaboradores e aos meus sócios, um time que qualquer CEO sonha em ter e que juntos construíram uma das maiores empresas de alimentação desse país, aos nossos clientes por terem nos escolhido como sua opção favorita de alimentação, aos nossos acionistas por terem escolhido o nosso projeto diante de tantas outras opções no mercado, a Restaurant Brands International (RBI) por também ter nos escolhido e ter confiado na Zamp como master franquia da BK e do Popeyes no Brasil, e ao nosso conselho de administração, que tem exercido seu papel importante de governança, suportando o *management* na criação de valor da empresa.

Então, Ariel, você poderia, por favor, compartilhar as prioridades do que vem por aí no próximo trimestre?

**Ariel Grunkaut:** Claro, Iuri. Estamos confiantes e animados com as perspectivas dos próximos meses, entre elas, gostaria de destacar em primeiro lugar o calendário de inovações e campanhas. Nossas marcas (Burger King e Popeyes) nunca estiveram tão fortes e possuem um grande *pipeline* de licenciamentos e campanhas programadas para frente, que devem incentivar experimentação, gerar frequência e aumento de vendas nos nossos restaurantes. Assim como fizemos no meio do ano com Stranger Things, nossa campanha com o Bob Esponja, lançado no mês passado, tem tido uma enorme repercussão e acabamos de lançar uma nova parceria com um dos maiores games do mundo, o Call of Duty, que não apenas tem contribuído para a imagem da nossa marca como também com vendas.

Em segundo lugar, tecnologia como alavanca de vendas e rentabilidade. Tecnologia tem sido um importante aliado na nossa operação e o que temos implementado no Brasil tem nos dado um diferencial competitivo relevante versus nossos principais competidores. Temos conseguido proporcionar melhores experiências aos nossos consumidores, inovar melhor em produtos, serviços, oferecer benefícios cada vez mais personalizados aos nossos clientes nos diferenciando dos demais *players* e ganhando cada vez mais *market share* e eficiência. Desta forma, essa avenida continuará como uma das nossas prioridades para os próximos anos.



Três, alavancagem operacional. Somos hoje os maiores operadores de restaurantes próprios do Brasil e contamos com uma rede forte de franqueados. Nossa cultura, porte e escala nos permitem gerenciar com muito critério nossos custos e despesas fixas, e por termos uma parte importante dos nossos custos como fixos, à medida que o tráfego retorne, nos beneficiaremos cada vez mais da conversão dessa receita adicional em nosso resultado operacional dos nossos ativos.

Por último, um forte plano de crescimento. Temos um forte *track record* em execução e crescimento de nossos restaurantes no país, e depois de 2 anos com menor crescimento em função da Covid, estamos novamente confiantes na expansão de ambas as marcas, identificando excelentes oportunidades no Brasil para inaugurações tanto próprias quanto de franqueados.

Queria dar destaque aqui para Popeyes, que já nesse quarto trimestre estará sendo inaugurada em pelo menos mais 5 novos estados e se tornando cada vez mais uma marca com amplitude nacional.

Obrigado, pessoal.

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