



**Local Conference Call
Zamp S/A (ZAMP3)
Resultados do 1T23
12 de maio de 2023**

Operador: Bom dia e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência da ZAMP para discussão de resultados referentes ao primeiro 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, operado. Bom dia a todos, obrigado pelo interesse em nossa empresa e pela participação nessa teleconferência de apresentação dos resultados da Zamp do primeiro trimestre 2023.

É com muito entusiasmo que eu gostaria de compartilhar com vocês os nossos resultados do primeiro trimestre de 2023, uma visão geral do nosso negócio e um *update* de importantes projetos que estão impulsionando a nossa companhia para uma posição estratégica no mercado de *fast food* brasileiro.

Avançamos de maneira consistente nesse primeiro trimestre e seguimos equilibrando a retomada de vendas com rentabilidade mesmo num cenário ainda aquém em termos de tráfego pós-pandemia. Entregamos um crescimento saudável de receita em comparação ao ano anterior e expressiva expansão de margem bruta. Retomamos também o nosso plano de expansão abrindo novas unidades, principalmente na marca Popeyes, e já podemos ver um avanço no resultado das novas lojas.

Passando para o segundo slide, vamos compartilhar os principais destaques do primeiro trimestre de 23. Em relação à receita operacional líquida, alcançamos a marca de R\$885 milhões, recorde da companhia para os primeiros 3 meses do ano, o que representa um crescimento de +10,5% versus o primeiro trimestre de 22. Alcançamos uma margem bruta consolidada de 65% no primeiro trimestre de 23, um avanço de 120 *basis points* em relação ao mesmo período do ano anterior.

45% das vendas da Zamp no período já são identificadas, estratégia que reforça o nosso *Data Lake* e permite avançar nas nossas iniciativas de hiper personalização e rentabilidade. Além disso, obtivemos um crescimento de 35% das nossas vendas digitais versus o primeiro trimestre de 2022. EBITDA ajustado ex-IFRS 16 de 51 milhões, um crescimento de 18,4% em comparação ao mesmo período do ano anterior. Por fim, realizamos a abertura de 15 novas unidades, sendo 13 restaurantes Popeyes e 2 restaurantes Burger King. Fizemos também 5 fechamentos no período, em linha com a nossa estratégia de revisão de portfólio e rentabilidade de ativos. Nesse trimestre alcançamos a marca de 1.000 restaurantes no Brasil.

Seguindo para o próximo slide, vemos os destaques de desempenho financeiro do primeiro trimestre de 23, no qual a Zamp atingiu uma receita operacional líquida de 885 milhões, um crescimento de 10,5% em relação ao primeiro tri de 22. Além disso, as vendas digitais por mais um trimestre apresentam relevância, alcançando a receita de R\$350 milhões, um crescimento de 35% em relação ao mesmo período do ano anterior. A margem bruta da Zamp foi de 65%, crescimento de 120 *basis points* na comparação com ano anterior, demonstrando que as estratégias de *revenue management*, *strategic sourcing* e digitalização da



companhia se provam incrementais trimestre após trimestre, e através da recuperação de vendas, das estratégias de controle das despesas e o avanço da digitalização atingimos no 1T23 um EBITDA ajustado ex-IFRS de 51 milhões, um crescimento de 18,4%, reforçando mais uma vez a nossa trajetória consistente de crescimento de rentabilidade em mais um trimestre. Neste *quarter*, o *same store sales* registrado pela marca BK foi de 6% e o da marca Popeyes de 9%.

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 primeiro trimestre de 2023 concluímos a abertura de 15 novos restaurantes e realizamos 5 fechamentos como parte da nossa estratégia de avanço na rentabilidade. Para a marca Burger King, as aberturas registradas neste trimestre foram de 2 restaurantes, um próprio e um de franquizados. Além disso, como parte do nosso plano de nacionalização da marca, abrimos 13 restaurantes de Popeyes todos no formato *food court*. Dessa forma, finalizamos o trimestre com um total de 1.000 restaurantes em todo o Brasil.

Seguindo para o slide 5, apresentamos a evolução da receita operacional líquida da companhia e o *same store sales* de ambas as marcas. Conforme comentamos, neste trimestre a receita operacional líquida foi de R\$885 milhões, um crescimento de 10,5% versus o primeiro trimestre de 2022 com *same store sales* de 6% para a marca Burger King e 9% 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 25% 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\$826 milhões nesse trimestre, um crescimento de 9% em relação ao mesmo período do ano anterior e recorde da marca em um primeiro trimestre. Este resultado foi impulsionado por iniciativas bem-sucedidas como a campanha em parceria com a Nutella, nos tornando a primeira rede de *fast food* do Brasil a poder utilizar a marca em conjunto com a categoria de sobremesas gerando resultados muito expressivos para esta crescente plataforma. Por outro lado, algumas campanhas, sobretudo na categoria de crianças e *premium*, não tiveram a performance alinhada com as nossas expectativas nesse trimestre.

Essas iniciativas, que são por tempo limitado, já foram corrigidas para que possam contribuir positivamente com os resultados dos próximos trimestres.

Conforme temos dito, seguiremos perseguindo a equação que, com melhor



equilíbrio entre ganhos de rentabilidade e crescimento de receita, maximize o resultado operacional dos nossos restaurantes.

No slide 7, vemos que a marca Popeyes no primeiro trimestre de 2023, seguindo forte trajetória de expansão e já presente em 7 estados mais o Distrito Federal, atingiu uma receita líquida de R\$48 milhões, um crescimento de 37% em relação ao mesmo período de 2022.

Em Popeyes, à medida que crescemos conseguimos alavancar nossos investimentos em construção de marca e experimentação, o que será fundamental para que possamos estar cada vez mais presentes no hábito de consumo dos brasileiros. Dentro dessa estratégia, divulgamos ao fim do primeiro trimestre o Patrocínio da NBA e a campanha realizada com o chefe Henrique Fogaça, que apesar de terem contribuído de forma parcial para os resultados do trimestre terão papel fundamental nos resultados e no plano de crescimento do ano.

Passando para o slide 8, podemos observar a constante evolução dos nossos canais digitais, representado pelo *delivery*, totens de autoatendimento e aplicativo. No primeiro trimestre de 2023, as vendas realizadas através destes canais totalizaram R\$350 milhões, um crescimento de 35% em relação ao mesmo período do ano anterior e representaram aproximadamente 40% de participação sobre o total de vendas da companhia, uma evolução de 730 *basis points* em relação ao mesmo trimestre do ano anterior.

No slide 9 apresentamos nosso ecossistema digital e sua constante evolução. Encerramos o primeiro trimestre de 2023 com quase 17 milhões de usuários cadastrados em nosso CRM e 45% das vendas identificadas. Com a evolução e o enriquecimento de nossa base de dados, podemos conhecer cada vez mais os nossos consumidores e executar de forma mais precisa ações individualizadas e hiper personalizadas.

Como vimos no slide anterior, nosso app praticamente dobrou a representatividade em vendas na comparação trimestral e segue sendo uma grande oportunidade para alavancarmos eficiência, experiência e rentabilidade.

Nossos totens de autoatendimento, uma iniciativa que tem combinado uma melhor experiência com ganhos de ticket médio e margem bruta, representaram cerca de 20% das receitas da Zamp.

Seguimos avançando com o nosso plano de *roll-out* desta funcionalidade para a grande maioria dos nossos restaurantes. Além disso, fechamos o primeiro trimestre de 2023 com 26 restaurantes, que já possuem 100% do atendimento realizado de forma digital, e até o fim do ano planejamos ter cerca de 100 operações nesse formato.

O *delivery* segue sendo um importante *driver* de receita da companhia e



representou 15,8% de nossas vendas no período. Na comparação contra o primeiro trimestre de 2022, as vendas totais de *delivery* cresceram 160 *basis points*, o que demonstra a força desse canal e a oportunidade para buscarmos receita incremental. Nosso modelo de *delivery* 1P e híbrido, que eles tinham pouca representatividade em nossa receita, já significa um 55% do *share* do canal impulsionando rentabilidade e ampliando a cobertura geográfica.

Por fim, apresentamos os dados do nosso programa de fidelidade, o Clube BK, configurando como o maior programa de fidelidade de restaurantes da América Latina. Ao final deste trimestre, atingimos 12 milhões de usuários cadastrados. O programa tem contribuído diretamente para a estratégia de personalização e para o crescimento da venda média por usuário através principalmente de uma maior frequência.

Seguindo para o próximo slide, vemos nossos CMV e SG&A. na esquerda do slide podemos observar que o custo da mercadoria vendida manteve sua trajetória de evolução e representou 35,4% da receita no primeiro trimestre de 2023. Esse resultado foi conquistado amparado em 3 pilares fundamentais: *revenue management*; *strategic sourcing*; e dados.

Na parte central do slide, vemos que as despesas com vendas nos restaurantes representaram 46,8% da receita líquida da Zamp, um crescimento de 90 *basis points* em relação ao primeiro trimestre de 2022 puxado pelo aumento de custos com *labor* relacionados à quitação de banco de horas, aumento do quadro pelos novos restaurantes que entraram na base, além da realocação entre linhas de contingências trabalhistas, que anteriormente eram contabilizadas em G&A, mas pela sua natureza passaram neste trimestre a ser reconhecidas em despesas com pessoal. Esse efeito teve impacto de aproximadamente 100 *basis points* no resultado do trimestre.

Seguimos com importantes evoluções no cenário de despesas majoritariamente fixas, principalmente em ocupação de *utilities*, de forma que temos conseguido uma expressiva evolução no EBITDA 4-Wall.

Na direita do slide vemos o G&A. As despesas gerais e administrativas tiveram um ligeiro incremento na comparação versus o primeiro trimestre de 2022, principalmente em virtude de um *one-off* de aproximadamente R\$5 milhões. Conforme temos dito, fizemos importantes investimentos e estamos com a nossa estrutura corporativa organizada para atingir os objetivos da companhia. Portanto, continuaremos acompanhando uma trajetória de alavancagem operacional nessa linha no decorrer dos próximos trimestres.

Seguindo para o próximo slide, nosso EBITDA ajustado es-IFRS 16 foi de R\$51 milhões no primeiro trimestre de 2023, uma margem de 5,8%. Esse resultado significa um crescimento de 18,4% e um crescimento marginal de 40 *basis points* na comparação com o mesmo período do ano anterior. A partir do ritmo das



vendas e nossas iniciativas de eficiência operacional, podemos ver no gráfico ao meio que o EBITDA ajustado ex-IFRS 16 nos últimos 12 meses totalizou R\$345 milhões com uma margem de 9,3%.

À direita do slide, podemos ver o prejuízo no trimestre de R\$55 milhões, 24 milhões superior ao primeiro trimestre de 2022 em função do crescimento de despesas com depreciação e amortização e maior impacto de resultado financeiro decorrente principalmente da curva de juros e das novas captações da companhia.

Passando para o slide 12 da apresentação, podemos ver que o fluxo de caixa operacional reportado no primeiro trimestre de 2023 foi de R\$3,2 milhões, uma redução de 53 milhões na geração de caixa principalmente por um descasamento temporário de capital de giro no final de 2022. Em uma visão de últimos 12 meses, apresentamos uma conversão de EBITDA em caixa acima de 77%.

Indo para o slide 13, o CapEx reportado no primeiro trimestre de 2023 atingiu R\$79 milhões, um crescimento de 32% em relação ao primeiro trimestre de 2022, o que suportou a retomada do plano de expansão da companhia nesse período com as inaugurações de 15 restaurantes e diversos outros projetos do nosso plano de expansão para o ano. Além disso, mantivemos nossos investimentos em tecnologia, manutenção e remodelagem de alguns ativos, que apresentam importante contribuição para o resultado operacional da companhia.

No slide seguinte, vemos a forte estrutura de capital da nossa companhia. Ao final do primeiro trimestre de 2023, nosso endividamento bruto total atingiu o patamar de R\$1,099 bilhão, que resultou numa dívida líquida de R\$642 milhões. A companhia segue a importante trajetória de desalavancagem com um índice de dívida líquida EBITDA ajustado em 1,9 vezes, o que nos coloca em uma melhor posição versus o primeiro trimestre de 2022.

No gráfico abaixo, podemos ver o *aging* das nossas dívidas, sem vencimentos materiais no decorrer de 2023. Neste trimestre, também reforçamos o nosso caixa com a emissão de R\$100 milhões em notas comerciais privadas, que, juntamente a outras captações, contribuirão para o bom 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 próximo trimestre e para o ano de 2023.

Ariel Grunkraut: Obrigado, Gabriel. Nossas marcas Burger King e Popeyes possuem um forte *pipeline* de licenciamento e inovações programados para o ano de 2023, que devem impulsionar a experimentação, aumentar a frequência e as vendas dos nossos restaurantes. Assim como fizemos no último ano com Stranger Things e Bob Esponja, estamos confiantes com nossas iniciativas previstas para



os próximos trimestres. Seguiremos investindo em *drivers* para impulsionar tráfego e vendas nos nossos restaurantes de forma consistente.

Com a maturação de nossa marca Popeyes e o adensamento em novos mercados, acreditamos que vamos atingir níveis de receita cada vez mais fortes e sustentáveis também para essa marca. Iremos reforçar nossos investimentos em plataformas importantes de consumo da categoria de *fast food*, como, por exemplo, custo-benefício, conveniência e através da qualidade superior da nossa comida.

Temos o comprometimento constante em ter uma ótima alocação de capital e realizamos de forma consistente a gestão de custo, melhoria de margem de forma cada vez mais eficiente e gestão de portfólio, objetivando assim os melhores resultados.

As frentes de tecnologia na Zamp continuarão representando uma forte alavanca para o nosso negócio, colaborando expressivamente em todas as áreas da companhia. Continuaremos reforçando nossas estratégias digitais para conseguir proporcionar as melhores experiências, aumentar vendas e inovar de maneira cada vez mais assertiva. Todo esse investimento já representa (e seguirá representando) uma constante evolução dos nossos indicadores de marcas e rentabilidade, trazendo eficiência em diversas linhas do nosso P&L, mostrando que estamos prontos para retomar o nosso forte plano de expansão com foco na execução e o crescimento dos nossos restaurantes Burger King e Popeyes no país.

Com o mapeamento de novas oportunidades e um *white space* identificado, estamos preparados para capturar as melhores oportunidades e alocar o capital de forma diligente.

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

Sessão de Perguntas e Respostas

Operador: Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem *1. Para retirar a sua pergunta da lista, por favor, digitem *2.

A nossa primeira pergunta vem do senhor Thiago Bertoluci, do Goldman Sachs.

Thiago Bertoluci: Maravilha, bom dia, pessoal. Obrigado pela apresentação e por pegarem as perguntas. Tem dois pontos que eu queria elaborar aqui com vocês, o primeiro é o *buildup* desse *same store sales* de BK ao longo do tri. E aqui vocês me corrijam se eu estiver errado, mas, pelas conversas de *channel chats* que a gente tem, me parece que vocês começaram janeiro/fevereiro numa toada muito boa e a indústria teve uma desaceleração boa em março, talvez o teu *same store*



sales até chegando perto de [incompreensível] no mês.

Então, acho que a primeira pergunta é entender se é esse mesmo o *build-up* e aqui o objetivo da pergunta é tentar quantificar o impacto das campanhas, vocês mencionaram um *slow down* aqui por conta de 2 campanhas, uma de criança e *premium* no *print* do tri, e aqui quando eu penso mais a composição da receita de vocês, o quão relevante essas campanhas sazonais são para o crescimento e para o volume do ano? Porque especialmente se eu comparo com o seu concorrente, acho que lá a gente tem um portfólio *core* um pouco mais estável e obviamente isso dá uma maior previsibilidade, né, pelo menos de demanda e volume.

Então, acho que a primeira pergunta está mais no sentido de entender o *build-up* do trimestre, o quanto disso foi por conta das campanhas e quão relevante vocês acham que esse impacto pode ser daqui pra frente, quanta volatilidade isso pode trazer.

E a segunda é na frente de despesas, e aqui eu vejo que o teu G&A reportado subiu 20 *basis points* ano contra, ao mesmo tempo que o Gabriel comentou que a reclassificação das contingências piorou o *selling expenses* em 100 *basis*, obviamente deveria ter ajudado o G&A. Então, se eu tento fazer a normalização aqui, faz sentido eu imaginar que seu G&A *underlying* cresceu 100/120 *basis*? E, se sim, qual é o fator aí por trás dessa desalavancagem, como a gente deveria pensar essa linha daqui para frente?

São essas perguntas, obrigado.

Ariel Grunkraut: Fala, Thiago, obrigado aí pelas perguntas. Eu vou começar aqui respondendo à primeira. Primeiro, você está certo com a sua tese, a gente começou o ano com o *same store sales* mais forte e, sim, a gente vem, conforme a gente já vem reforçando há um bom tempo, buscando sempre equilibrar a combinação ideal entre crescimento de receita e ganho de margem bruta de forma a maximizar o resultado operacional.

A gente viu, sim, um resultado de receita, conforme o Gabriel comentou, ligeiramente abaixo do que a gente esperava muito em função da performance de algumas campanhas que entraram entre fevereiro e março, principalmente nas plataformas de *premium* e kids, e que não performaram conforme a gente tinha esperado. Então, conforme mesmo o Gabriel já comentou, essas plataformas elas já foram corrigidas agora no segundo trimestre, recentemente, e até coincide com um período bastante importante, que é agora um período de sazonalidade alta, que é o Dia das Mães. Então, a gente entra mais bem preparado com base a catapultar o resultado das vendas com essas acertadas na estratégia.

O nosso *business* de varejo, Thiago, ele depende de várias plataformas, então eu tenho um pouco de dificuldade de dizer como é que isso se comporta no nosso

concorrente – eu acho que não é meu objetivo aqui falar sobre isso –, mas a gente, sim, tem uma dependência que é natural do varejo de você estar consistentemente mais acertando do que você errando nas estratégias nas principais plataformas. Então, o Gabriel comentou, por exemplo, que em sobremesas nós somos a primeira rede a entrar em uma parceria na plataforma de sobremesas com Nutella e isso trouxe um resultado bastante importante. Então, existem várias plataformas que acabam sendo alavancadas, desalavancadas de acordo com seu histórico que a gente teve 2 importantes, que era *premium* e kids que não foram tão bem.

Então, acho que essa é um pouco da leitura. A leitura continua sendo para a gente encontrar esse equilíbrio, então nós não vamos procurar ganhar mais *market share* em detrimento de rentabilidade, nosso objetivo é ter uma boa combinação.

E, por último, acho que as vendas digitais, conforme o Gabriel comentou, também continuam sendo alavancadas e a gente segue firme então com o nosso plano de entregar no fechamento do ano um *same store sales* ligeiramente acima de PIB nominal e com uma margem melhor, entregando aí o melhor resultado possível.

Acho que o primeiro tri que mostra um pouco dessa estratégia e proporciona para gente esse crescimento de mais quase 20% de crescimento de EBITDA ajustado.

Espero ter respondido. Vou deixar agora a segunda para falar um pouco sobre as despesas com o Gabriel.

Gabriel Guimarães: Bom dia, Thiago, obrigado pela pergunta. A sua leitura está correta, primeiro acho que pra dar uma nivelada a gente acabou reclassificando uma despesa especificamente com contingências trabalhistas que a gente entendia que pela natureza dessas despesas elas estariam mais conectadas com despesas com pessoal e, portanto, elas passaram a ser uma componente do nosso EBITDA 4-Wall e existe uma diferença importante, que teve impacto no 4-Wall, de quase 100 bps nesse trimestre.

Por outro lado, Thiago, quando a gente olha em termos nominais dado que essa é uma linha de despesa majoritariamente fixa, em termos nominais o quarto trimestre do ano passado versus o primeiro trimestre deste ano praticamente não teve diferença, unicamente a história das contingências trabalhistas que perfazem um montante de quase R\$10 milhões no trimestre e, portanto, quando se reconcilia vai dar essa diferença, que é combinada a um efeito *one-off* que a gente teve aqui no trimestre, conforme eu comentei, de aproximadamente R\$5 milhões, um efeito não recorrente que é relativo a despesas que aconteceram no terceiro trimestre do ano passado, então em bases comparáveis a gente deveria ter um benefício importante aqui olhando para frente, mas como *mindset* então, um crescimento marginal, mas que é uma linha que, conforme eu comentei, a gente já está com a estrutura toda *setada*, a gente fez investimentos importantes no decorrer de 2022, portanto, o nível que a gente fecha o ano passado já é maior do



que o nível do primeiro trimestre do próprio ano passado, mas que de agora em diante a gente deve começar a ver uma importante alavancagem operacional aqui com o crescimento da receita bem acima da inflação dentro dessa linha de custos e despesas.

Thiago Bertoluci: Tá ótimo, obrigado, Ariel, Gabriel. se eu puder só fazer um rápido *follow-up*, você consegue dar mais cor para a gente, Gabriel, do quê que são esses 5 milhões não recorrentes?

Gabriel Guimarães: Não recorrente é um evento da companhia anual importante que a gente faz e algumas outras iniciativas, que no ano passado aconteceram no terceiro trimestre e esse ano a gente antecipou para o primeiro trimestre, portanto, tem um descasamento comparável aqui.

Thiago Bertoluci: Tá ótimo, obrigado.

Operador: A nossa próxima pergunta vem de Vinícius Ireto, do Bank of America.

Vinícius Ireto: Oi, bom dia, Ariel, bom dia, Gabriel. Obrigado por pegar nossa pergunta e parabéns pelo resultado. A gente viu mais um trimestre de aumento de participação de vendas digitais com o avanço do totem e também um *delivery* bastante resiliente. O que vocês já estão conseguindo capturar de ganhos e eficiência com essa maior penetração do digital e onde acham que ainda tem oportunidade?

Especificamente nessa parte do totem, como vocês têm visto o NPS dos clientes em relação ao uso de totens, especialmente nas lojas, nos restaurantes que são 100% digitais?

E também na parte de fechamento de restaurante, a gente queria entender se, dado a localização e o perfil desses restaurantes, se vocês acham que tem potencial para parte da venda ser absorvida por outros restaurantes de vocês e se, eu sei que é um pouco recente, mas usando a base de clientes, se vocês já conseguem ter algum indicativo de que essa venda está de fato sendo absorvida? Obrigado.

Ariel Grunkraut: Vinícius, obrigado pela sua pergunta. Vamos lá. Com relação às vendas digitais, o que que é importante ressaltar aqui, que é um pouco talvez diferente de outros *peers* de outros segmentos na indústria? Nossas vendas digitais elas têm se mostrado, em sua maioria, serem vendas mais rentáveis do que as vendas que não são digitais, isso em função de vários aspectos, mas principalmente eu gostaria de destacar que através de uma inteligência artificial dentro, por exemplo, dos nossos totens, a gente consegue encontrar um ticket médio maior e também produtos mais rentáveis. Então, não só nós temos um benefício importante de ticket médio como também de rentabilidade, e esse benefício também vai para o app, para o nosso aplicativo, por exemplo.



Uma das coisas que a gente tem visto nos últimos anos com o nosso investimento em tecnologia é que o NPS nas transações digitais ele também é significativamente superior à experiência que o consumidor tem através de uma experiência normal interagindo com um atendente. Então, a gente tem um ganho que a gente já percebe inclusive nas lojas 100% digitais onde o consumidor ele se mostra mais satisfeito com a interação e a gente consegue mensurar isso de maneira transacional. Isso quer dizer, nota fiscal por nota fiscal.

Outro ganho que também é bastante importante para a gente é o ganho de *labor*. Hoje, para você ter uma ideia, Vinícius, alguma coisa entre 15 e 20% da mão de obra de um restaurante ela é a mão de obra do *front desk*, que é o caixa, que é o atendente. Então, nos restaurantes onde a gente consegue ter a venda digital ou até 100% digital, você tem também um ganho de eficiência em *labor*. Por último, você também tem uma maior disponibilidade, então a gente também percebe nas lojas com 100% de totem que a gente consegue capturar um número de transações maior do que a gente tinha quando a loja não tinha 100% de atendente.

Então, todos esses ganhos que a gente está vendo encorajou bastante a gente a começar a fazer esses *remodeling* na troca desses quase 30 restaurantes que já estão nessa situação, a gente vem mensurando esses restaurantes há um bom tempo e é por isso que a gente apresentou aqui no nosso último Investor Day o nosso plano de chegar até o final do ano com 100 restaurantes nesse novo formato, tá. Então, não só um forte plano de *remodeling* de lojas como também o nosso plano de expansão e abertura de novos restaurantes já começa nesse modelo 100% digital.

Então, essa é uma linha que vocês deveriam começar a ver ao longo dos próximos trimestres uma eficiência maior na linha de *labor* e isso também deveria permitir também um maior conhecimento e um maior NPS por parte dos nossos consumidores e isso vai retroalimentando nas nossas iniciativas de CRM e Clube BK.

Eu vou deixar o Gabriel para falar um pouquinho da segunda pergunta, Vinícius. Obrigado.

Gabriel Guimarães: Vinícius, relativo aos 5 fechamentos que a gente teve no trimestre, o intuito principal do fechamento desses ativos, obviamente porque existe um desequilíbrio grande entre o nível de receita e a de alavancagem operacional com custos e despesas, então o foco principal é rentabilidade e eles têm um efeito muito importante no resultado da companhia porque têm uma venda muito baixa esses ativos especificamente e que, portanto, eles não são rentáveis e, portanto, eles são parte de uma estratégia de gestão de portfólio que vai continuar ainda bem ativa sobretudo no segundo trimestre, que a gente tem alguns ajustes ainda para serem feitos, parte do plano de melhoria da performance do retorno sobre o capital empregado da companhia.



Muito difícil dizer se o volume residual desses restaurantes é dividido em todas as lojas que remanescem no mesmo raio porque são lojas como uma venda média baixa, hora e outra tem formatos diferentes, então difícil dizer se a gente está conseguindo capturar como marca esse pequeno volume desses ativos que a gente acaba fechando, mas o viés aqui ele é muito um viés de rentabilidade. E, obviamente o *delivery* como componente dessa eventual perda de espaço na rua, ele acaba mitigando essa perda de volume total dado que muitas vezes ele consegue, através do canal digital, garantir que a pessoa que quer uma experiência Burger King tenha acesso mesmo não tendo uma loja física.

Vinícius Ireto: Perfeito. Obrigado, pessoal.

Operador: a nossa próxima pergunta vem de Laura Hirata, do Santander.

Laura Hirata: Bom dia, pessoal, obrigada pelo *call* e obrigada por pegarem a minha pergunta. Eu tenho aqui alguns pontos do meu lado que eu gostaria de explorar com vocês. O primeiro seria um *follow-up* aqui na pergunta Felipe em relação a esse plano de gestão de portfólio. Queria entender de forma quantitativa eu posso pensar no impacto dos fechamentos de lojas que *under* performam em termos de EBITDA e em termos de margem.

Se a gente fosse reconciliar e fazer o EBITDA por múltiplos e considerando apenas as lojas maduras, como que a gente poderia pensar em relação a essas variáveis?

Além disso, a minha outra pergunta é em relação a Popeyes, que vocês vêm expandindo além do eixo Rio-São Paulo. Eu queria entender melhor como tem sido a aceitação dessa marca nas outras praças e o que você enxergam em relação à velocidade de maturação dessas lojas em praças novas? É isso do meu lado, obrigada.

Gabriel Guimarães: Obrigado, Laura. Eu vou começar aqui com a parte de gestão de portfólio. Essencialmente, são projetos que têm uma venda média e portanto uma de alavancagem operacional grande muito abaixo de uma loja madura do portfólio, eu te diria aqui para tentar te ajudar quantificando alguma coisa entre 30 e 40% de *under performance* versus um ativo maduro em receita, e esses ativos muitas das vezes pela combinação dessa receita com o custo de ocupação alta ou por despesas fixas num restaurante que não tem muita flexibilidade, eles acabam tendo um como EBITDA 4Wall no nível do restaurante negativo. Então, obviamente quando você combina uma saída de receita do resultado com o acréscimo de EBITDA nominal, isso tem um efeito importante tanto na geração de caixa quanto no EBITDA marginal consolidado da companhia, e essa é, portanto, uma iniciativa bem importante quando a gente olha para o decorrer de 2023, a gente tem visto outros varejistas na mesma direção, e parte dos próximos anos, né, gestão de portfólio para uma companhia que cresce nessa velocidade vai continuar sendo uma bandeira muito importante aqui para o nosso



plano de crescimento.

Parte de vendas e PLK eu passo para o Ariel aqui.

Ariel Grunkraut: Legal, obrigado, Gabriel. Laura, conforme o Gabriel tinha comentado, Popeyes começa então a sair eixo São Paulo-Rio de Janeiro e começa a se mostrar mais presente em várias outras capitais, bastante alinhado com o nosso plano de expansão com a abertura de restaurantes praticamente todas em shopping centers. É uma marca ainda bastante desconhecida do público brasileiro, então a gente está um pouco mais de tempo aqui em Rio-São Paulo, mas nas novas praças, que nem você nos perguntou, ainda é bastante desconhecida, mas o que é interessante de ver é que se a gente considera a receita anualizada (e isso tem conversando bastante com todas as praças que a gente está vendendo e está lançando a marca) a gente já está hoje com restaurantes fazendo uma venda média de aproximadamente R\$3,1 milhões por ano está, o que já nos coloca como uma das principais marcas de *fast food* no Brasil mesmo comparando a gigantes que já estão aqui há bastante tempo, como o próprio Burger King e concorrentes diretos nossos.

Isso mostra a nossa capacidade de execução e também uma vantagem competitiva sustentável nossa que é a opcionalidade de avenidas de crescimento complementares.

A gente acredita e nossa expectativa é que Popeyes pode chegar nos próximos anos a fazer alguma coisa perto de 80% até 90% dos níveis de BK em mesma localidade, isso mostra que a gente tem ainda muito espaço para crescer dado que hoje Popeyes hoje em lojas comparáveis está muito próximo de 60% de como a loja Burger King faz.

Qual que é a principal alavanca aqui? A principal alavanca de crescimento para Popeyes é experimentação e o ganho de escala. Experimentação porque a gente acredita que a gente tem, assim como o BK, o melhor produto da categoria, e escala porque à medida que a gente tem mais restaurantes, proporcionalmente a gente também tem mais investimentos em *ad fund* e a possibilidade de mais consumidores experimentarem a nossa marca.

Acho como um dos destaques importantes é que esse ano a gente começa a ter Popeyes de uma maneira mais intensa nos canais de mídia. O Gabriel comentou, mas ao longo do mês de março nós entramos com uma campanha bastante interessante com o chefe Henrique Fogaça lançando um produto com Popeyes e a gente acabou de anunciar um lançamento de alguns sanduíches novos em parceria com a NBA com os times que estão agora participando dos *playoffs* e que tem se mostrado muito incrementais tanto para a marca quanto também para a receita e para a experimentação nos nossos consumidores.

Então, a gente entende que esse crescimento de Popeyes vai continuar



acontecendo, ele ainda não é *accretive* para o nosso EBITDA, ele ainda continua impactando alguma coisa perto de 60 *basis points* no nosso resultado consolidado, mas conforme a venda de Popeyes saia desses R\$3,1 milhões e chega em linha alguma coisa entre 4 a 4,5 milhões de bases anuais, a gente já começa a ver esse EBITDA bastante alinhado com a marca BK, que já está aqui e já tem uma estatura muito grande no Brasil, e essa alavancagem de venda vai proporcionar uma boa alavancagem operacional dado que boa parte dos custos que a gente tem no restaurante eles são fixos.

Então, quando a gente analisa inclusive a margem bruta de Popeyes, muito fruto inclusive das sinergias que a gente tem conseguido usar da marca BK, a gente já vê a margem bruta, o CMV de Popeyes caminhando muito próximo do CMV de BK, então o grande *uplift* que a gente espera para os próximos trimestres é o crescimento de receita e alavancagem operacional dos custos do restaurante.

Operador: A nossa próxima pergunta vem de Ulisses Argote, do JP Morgan.

Ulisses Argote: Oi, bom dia, Ariel, Gabriel, obrigado pelo *call*. Só um *follow-up* aqui como estratégia do fechamento de lojas de BK. Tem um dado aí para compartilhar das expectativas para o ano dos fechamentos? Obrigado.

Gabriel Guimarães: Fala, Ulisses! Obrigado pela pergunta aí. Está cedo no México. Cara, a gente deve caminhar... a gente fazia até fim de 2019 em anos normalizados alguma coisa entre 10 e 20 fechamentos no ano, a gente fez um diagnóstico grande agora no pós-pandemia com essa situação dos contratos corrigidos a I-GPM com esse novo nível de venda e existem alguns casos que é importante a nossa intervenção, a gente deve caminhar para mais um ano de alguma coisa entre 10 e 20 ativos da marca Burger King, parte começou no primeiro trimestre e vai ser concluído no segundo trimestre esse plano de gestão de portfólio, que, conforme eu comentei, tem um impacto muito relevante não só na margem consolidada da companhia, mas também no retorno sobre capital empregado.

Operador: Senhoras e senhores, lembramos que para fazer perguntas, por favor, digitem *1.

Novamente, para fazer uma pergunta, por favor, digitem *1.

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

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



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