



PETZ
TRANSCRIÇÃO EDITADA DA VIDEOCONFERÊNCIA
RESULTADOS – 4T22
09 DE MARÇO DE 2023

Sergio Zimmerman (CEO):

Bom dia a todos, obrigado pelo tempo de cada um, para a gente poder compartilhar um pouco da estratégia, dos dados, não só do ano de 2022, sobretudo sobre a estratégia de 2023 também. E antes de entrar formalmente aqui nos slides dos resultados do quarto trimestre, eu gostaria de fazer um resumo de como a gente vê o cenário de 2022, como é que a gente vê o cenário de 2023. Primeiramente falando sobre o mercado Pet, o ano de 2022 é um ano que pode ficar conhecido como um ano da ressaca, porque a gente teve 2020, 2021, anos com um impulso bastante forte em virtude da pandemia, em 2022 um arrefecimento mais importante da demanda.

Também tivemos ainda um descontrole da cadeia produtiva, sobretudo com matéria prima e com uma inflação ainda em níveis maiores do que a inflação média do país, portanto gerando pressão no bolso do consumidor, no poder aquisitivo do consumidor. Apesar de todas essas situações que aconteceram no ano de 2022, aqui vale lembrar que na primeira apresentação que nós fizemos no ano anterior, a gente passava a expectativa que a gente teria alguma coisa como 50 bps de pressão na margem da Petz Standalone.

Muito bem, com várias coisas diferentes do que a gente imaginava, sobretudo na demanda, a gente foi bastante diligente em vários esforços em despesas e em produtividade, de forma que a gente conseguiu que o efeito sobre a margem de Petz Standalone ficasse em 100 bps, que embora seja o dobro do que a gente estimou, em termos nominais foram 50 bps a mais apenas do que a estimativa inicial.

O que também contribuiu para a margem, do grupo como um todo, ficar um pouco mais distante do que esperávamos foram as aquisições. Aqui vem uma combinação de dois fatores importantes: a mudança de mercado afetando sobretudo itens discricionários, e aqui a Zee.Dog como um grande representante de itens discricionários não só no Brasil, mas no mundo todo. Então isso pegou em cheio a demanda que nós tínhamos na Zee.Dog Global e na Zee.Dog local, combinado com uma inexperiência nossa de fazer aquisições.

Aqui tem uma lição de casa, um meia culpa importante de ser feito, que a gente nunca tendo feito aquisições ao longo de 20 anos, cometemos alguns equívocos, alguns erros de timing, algumas coisas que nós subestimamos sobre a dificuldade de fazer integração. E de verdade atrasamos um cronograma que já poderia, sem dúvida nenhuma, estar mais adiantado.

Então aqui eu já me antecipo dizendo que de fato as aquisições, sobretudo a Zee.Dog, é uma frustração para nós, é uma frustração para o mercado, mas, sobretudo, não tem nenhuma mudança no cenário de longo prazo para nós. A gente continua absolutamente convicto que as aquisições foram e que elas gerarão frutos com um pouco mais de delay do que a gente imaginou preliminarmente.

Quando a gente olha o ano de 2023, aqui eu acho que, depois de um ano de ressaca, tem um ano que imaginamos bastante pujante. Não só por conta de fatores externos, que entendemos que começam a estabilizar e dar sinais de melhora, mas sobretudo com arrumações internas.

Então, no que tange: a parte de integrações, a contratação do Massanori como VP de Serviços & Integrações, trazendo muita força para que a gente possa concluir o processo de integração e, dessa vez, extremamente bem feito, trazendo sinergias para dentro do grupo, como a gente já esperava que acontecesse o ano anterior.

E quando você vê o cenário de crédito, especialmente abalado pelo caso da Americanas, a gente vê como é importante estar estruturado, como é importante ter planejamento.

A gente tinha uma debênture no forno de 400 milhões à uma taxa de CDI de mais de 1,55% ao ano e foi exatamente no momento do problema do caso da Americanas. Muito bem, felizmente quando a gente lançou a debênture a gente fazia isso com uma certa antecedência e com muito planejamento, não tínhamos nenhuma pressão de curto prazo para pegar essa debênture.

O que significa que nós tínhamos caixa com conforto suficiente de poder simplesmente não ter feito no calor do momento imediatamente pós-americanas, onde as taxas subiram substancialmente para se pegar o recurso.

E quando as coisas acalmaram um pouco, que aí começou a se entender a realidade de cada empresa e não generalizar o varejo como um todo, se viu que a nossa empresa não tem dívida, tem um perfil de resultados extremamente construtivo e a boa notícia é que a gente vai estar pronto, para nos próximos dias, anunciar ao mercado a captação dessa dívida e com taxas absolutamente compatíveis com o que nós havíamos anunciado por ocasião do lançamento da debênture. Uma taxa all in que vai ficar abaixo de dois pontos percentuais, mais o CDI, o que com certeza é uma taxa bastante competitiva, mas vamos informar em detalhes logo adiante.

Vocês vão ver agora na apresentação os pilares, sobretudo em rentabilidade e em geração de caixa e eficiência que nós estamos colocando em 23. E com tudo que aconteceu em 2022, vocês vão ver que nós ganhamos share. Isso é absolutamente importante dentro da estratégia da companhia. Às vezes a gente tem que olhar margem, mas não pode deixar de ganhar share. Esse é um compromisso que nós temos e que em 2022, apesar das dificuldades, nós cumprimos.

Aqui os principais pontos então do resumo que eu falei, nós colocamos um guidance de abrir 50 lojas, entregamos as 50 lojas que nos comprometemos e crescemos 22% a área de vendas, com certeza um dos maiores crescimentos do varejo brasileiro no ano de 2022. Atingimos pela primeira vez a marca de R\$ 1 bilhão de reais em faturamento na Omnicanalidade, o que é uma marca histórica para nós.

Aqui, como eu disse, consolidamos a liderança conquistada em 2021. Então, 2022 foi um ano de consolidação, ganhando mais um ponto de market share. Agora o market share bateu 8,3% do mercado de produtos e com muita disciplina na alocação de capital e na execução.

A gente teve os desafios que já citei e aqui é importante contextualizar aquela questão, que eu tenho colocado desde o dia que eu comecei a me relacionar com o mercado e alerta, de que o mercado pet é resiliente, mas ele não é imune. É bastante importante entender a diferença disso. Então, a gente sente impacto sim, mas de uma maneira mais resiliente.

Aqui mostramos que fechamos o ano com 218 lojas, já em 23 federativas no Brasil, foi um recorde de aberturas: 18 lojas no quarto trimestre. A gente pela primeira vez bateu 50% das

lojas já fora do estado de São Paulo, com um crescimento de 30% ano contra ano na base de lojas. E também uma aderência bastante elevada do nosso modelo de expansão. Isso é um guia um feedback muito importante sobre o modelo que a gente usa para aprovar a expansão de lojas. Lembrando que no quarto trimestre entramos em três novas unidades federativas: Rondônia, Pará e Maranhão. Podemos seguir.

Aqui algumas marcas importantes: o bilhão que eu já falei do faturamento digital, com a penetração do digital recorde para o trimestre: 36,1% do faturamento total, passando em 5,2 pontos em relação ao ano anterior. Outro recorde, 91% de omnicalidade. Já tínhamos números muito elevados de omnicalidade, mas a gente consegue bater um número acima de 90%, sem dúvida nenhuma, nos torna cada vez mais referência, não só no mercado local, como no mercado internacional.

70% do faturamento do digital já vem através de apps, já são mais de um milhão de usuários ativos, representando então esse 70%, o que é uma excelente notícia. Já são mais de 370 mil assinantes, com um crescimento na base de assinantes de 45% no ano contra ano, representando 28% da receita bruta de Petz Standalone em dezembro de 2022.

94% de todo o nosso ship-from-store foi entregue em até um dia útil, o que também é outro indicador de excelência. 2,5 milhões de clientes, na base de omnicalidade, ativos - um crescimento de 18% contra o ano anterior. E lembrando aqui, um outro indicador de eficiência: de 55% a 60% é o gasto maior de um cliente quando deixa de ser só físico e passa a ser omnicanal.

Falando sobre o roadmap de 23, os três principais pilares: rentabilidade, crescimento e inovação. São três pratos que a gente tem que equilibrar. Não dá para só olhar para um deles, porque sempre estaríamos cometendo algum erro grande. Então, tem um foco muito grande para rentabilidade, mas não pode descuidar do crescimento, a gente não admite a hipótese não ganhar market share.

Então tem que ganhar market share, tem que ser rentável e não pode se descuidar das inovações, é exatamente isso que nós estamos fazendo, lembrando várias iniciativas que a gente tem tido já desde o início desse ano.

Na parte de digital, ano após ano, a gente tem aproximado a rentabilidade do digital para o canal físico. Isso é uma iniciativa muito importante, porque cada vez mais vai ser menos importante se o digital avança sobre a receita bruta. Esse é o nosso desafio. Eu sempre coloquei que a gente não tem uma meta de crescimento no digital como participação de vendas, porque isso é o cliente quem decide. O que a gente precisa se preparar é para se o cliente quer ir na loja, ou seja, ele quer comprar pelo app, se ele quer receber em casa ou se ele quer retirar na loja, para que todos os meios sejam rentáveis para que a gente possa sempre manter a empresa como um todo saudável e é exatamente esse o foco que nós temos de preparação da companhia.

No canal físico também várias iniciativas de melhoria de produtividade, revisão contínua de sortimento, isso também ajuda na geração de caixa e ajuda na produtividade como um todo.

Na parte de crescimento, um ajuste para nível de abertura de 30 a 40 lojas, que vai exatamente ao encontro do que nós anunciamos lá em 2020 no IPO, um crescimento de longo prazo de 30 a 40 lojas.

As lojas maduras têm muito foco de produtividade, então a gente tem um trabalho contínuo nesse sentido. A adequação do mix que eu já comentei e estratégias para aumentar a

participação na questão da carteira como um todo do cliente. Isso é bastante importante para nós, para cada vez mais o cliente ter vantagens em comprar focado na gente.

Na questão da Zee.Dog, a gente sente, apesar das questões que eu citei dos itens discricionários, que isso já estabilizou e daqui para frente já tem os primeiros sinais de retomada. E temos a Zee.Dog Kitchen, que como eu sempre coloquei é uma opcionalidade muito grande, temos indicadores qualitativos ainda muito, muito importantes, dando ótimos sinais no qualitativo. No quantitativo, ainda trabalhamos para que isso se prove, como eu disse em algumas ocasiões anteriores, um poço de petróleo e vire uma máquina muito grande, mas os sinais são muito positivos, os feedbacks de clientes que utilizam são extremamente positivos e isso é o mais importante.

No que tange a inovação, a gente deve lançar por volta dos meados do ano o Super App, investimentos contínuos em CRM, UX e investimentos de infraestrutura.

E quanto ao ecossistema, um trabalho muito importante de unificação do plano de fidelidade, utilizando o PIS cada vez mais para lançar produtos diferenciados e o plano de saúde pet, que com a vinda do Massanori já está bastante estruturado e deve ser pilotado ainda no primeiro semestre, estamos bastante animados com o que deve vir por aí.

Aqui esse foco, na agenda de rentabilidade e geração de caixa, significa melhorar a margem do digital, o que nós estamos fazendo, e essas novas alavancas de eficiência na expansão da operação também vêm acontecendo.

A produtividade em serviços, veterinária e banho & tosa, é exatamente isso que explica o movimento que nós fizemos recente com a vinda do Massanori. Há uma ociosidade muito grande e uma falta de eficiência por conta dessa ociosidade, importante o movimento do Massanori, absolutamente alinhado com a estratégia, colocou justamente a necessidade de fechar algumas unidades temporariamente, para gerar rentabilidade nessas unidades e reabrir as que foram fechadas temporariamente, para depois voltar à expansão. Absolutamente alinhado e perfeito com tudo que a gente precisa fazer.

E aqui também, acelerar essa curva de captura de sinergias na integração, o que eu disse na introdução desse call.

A gente tem muita coisa que já poderia de fato ter acontecido em 2022, que pela nossa inexperiência não foi feito, mas que agora já está sendo feito e devemos sentir os resultados, muito claramente, a partir do segundo trimestre, sobretudo, no segundo semestre desse ano.

Quanto a CAPEX e capital de giro, essa eficiência de sortimento de estoque, sobretudo em relação a importados, devemos melhorar sensivelmente a eficiência.

Os créditos tributários, com a abertura do CD em Goiás, pararam de se acumular, que foi um processo que aconteceu em 2022, o que explicou a menor geração de caixa.

E a otimização de CAPEX, as primeiras 200 lojas são de um jeito, as próximas 200, evidente, que não podem ser do mesmo jeito. O que tem que ser do mesmo jeito é o retorno desejado das lojas.

Agora a loja pode ter um faturamento diferente, a loja pode ter um tamanho diferente, a loja pode ter um mix de produtos diferentes, sobretudo quando você está colocando dentro de uma mesma cidade.

Então a gente está muito atento, aqui na expansão é o machine learning, que a gente tem um foco muito grande na produtividade por metro quadrado para sempre preservar uma boa rentabilidade.

Aqui um exemplo de iniciativa que a gente tem, que eu acho que é uma iniciativa de quem lidera o mercado bastante importante, acreditamos nas nossas convicções, lançamos a taxa de serviço, eliminamos o desconto no pick-up e monitoramos.

A gente não faz nada por fazer ou sem acompanhar. Nós temos justamente muitos dados, muita tecnologia e muito “traqueamento” do cliente para ter ciência nas coisas que fazemos.

Então a gente fez, monitorou dia a dia, monitora semana a semana, tem reuniões semanais de acompanhamento disso e até o momento só houve construção de valor e a gente sabe que é o problema de rentabilidade não é um problema exclusivo que afeta a Petz, é evidente que não, isso afeta o segmento como um todo e ficamos bastante felizes de ver que o mercado também tem tomado iniciativas no sentido de acompanhar essas primeiras iniciativas que nós tivemos, porque a pressão é para todos e isso faz com que o mercado se coloque em outro patamar em nível de margem.

Aqui a mensagem mais importante, a gente não vai fazer nada nessa companhia que destrua valor. A gente sabe trackear, sabe acompanhar, sabe fazer conta sobre tudo e sabe dizer quando está valendo a pena e quando não está valendo a pena. Até o momento, até o dia de hoje eu posso dizer toda essa política que implantamos está valendo a pena. Se algum momento deixar de valer a penas não hesitaremos em corrigi-la.

Aqui tem algumas outras iniciativas visando rentabilidade e eficiência. Quero destacar já os pilotos de Hub de Zee.Now no ABC e no Rio de Janeiro, no Mayer, que nós já estamos operando, super bem-sucedido. Até meados desse primeiro semestre, isso já deve estar absolutamente integrado a Zee.Now dentro da Petz.

A máquina de tapete slim, houve um atraso de cronograma, sobretudo por problemas na China relacionados ao COVID, que atrasaram a entrega e atrasaram a montagem da máquina aqui, mas o fato é que a máquina já está produzindo.

E o fato é que, a partir do segundo trimestre, primeiro semestre desse ano, a gente vai colher os frutos desse investimento que nós fizemos nessa máquina de tapetes slim. Isso deve favorecer muito a Petix, a Zee.Dog e a Petz. E também iniciativas de entregar malha logística.

Quanto à parte de serviços, as coisas que eu já citei e estamos extremamente otimistas que a combinação de tudo isso que estamos falando garanta um ano, sem dúvida nenhuma será desafiador porque o mercado continua com sob pressão, mas que está estabilizado e melhorando em termos de mercado, mas temos muita convicção que vai ser uma combinação de um pouco de melhora de mercado e muita melhora interna que nós estamos fazendo. Estamos dependendo menos do que vai ser mercado e mais do que nós estamos corrigindo internamente.

Aqui é só um mapa sobre a nova estrutura organizacional, lembrando que na empresa após a saída do Luciano Sessim, nós colocamos a área dele distribuído nas quatro vice-presidências. Então o Marcelo Maia ficou como VP de Digital e Inovação; a Aline como VP Financeira, RI, ESG e Novos Negócios; o Rodrigo como VP de Varejo e Comercial; e o Massanori como VP de Serviços e Integrações. Ainda reportando a mim. Também a Thalyta como Diretora Jurídica, a Flávia como Diretora de RH e a Andréia como Ouvidora.

Então, essa nova estrutura que nós começamos a rodar em 2023 está sendo extremamente assertiva. A energia na companhia está muito boa para se fazer todas essas correções rumo à eficiência e melhoras de margem que nós precisamos fazer. Aqui é importante ressaltar, que quando a gente fala em melhoras de margem, a gente está dizendo o seguinte: sabemos que teve um ano pressionado em 2022, a gente não aceita mais internamente a corrosão da margem em 2023, ou seja, eu estou falando aqui da margem Petz Standalone, então a margem aí de 8,8% é uma margem que a gente tem como patamar do que deve ser em 2023 para a Petz Standalone.

E é evidente que a gente está tomando várias iniciativas de melhoria porque tem pressões também no sentido oposto, tem pressão de matéria prima, tem pressão do fornecedor, tem pressão de impostos que podem acontecer esse ano. Então a composição de margem é uma coisa bastante complexa, mas que a gente está tomando várias iniciativas para garantir que o 8,8% seja preservado na Petz Standalone.

Quando você olha a Petz como um grupo, aí a margem é um pouco mais no 7,4% ou alguma coisa nesse sentido. Aqui é uma combinação com as adquiridas e nesse sentido deve ser melhor do que isso, já que nas adquiridas a gente deve ter um ano, principalmente em termos de rentabilidade, melhor do que foi em 2022.

Por fim, antes de passar a palavra para a Aline, falando sobre a sustentabilidade. A gente deve, esse ano, publicar o primeiro inventário de gases do efeito estufa, a publicação do primeiro relatório de sustentabilidade e aqui um exemplo de ações solidárias que nós temos: a tragédia do litoral norte de São Paulo. Nós não só doamos o equivalente, a aproximadamente 4 toneladas de ração, como sobretudo, e o mais importante, montamos uma tenda no local com veterinários indo voluntariamente, oferecendo estrutura de hospitais e de vacinas para os pets da região e isso, foi um apoio efetivo, porque às vezes dar dinheiro é um pouco mais fácil, dar a mão de obra é uma coisa mais complicada. Aproveito para agradecer a solidariedade da nossa equipe também, que trabalhou lá embaixo de sol, embaixo de chuva, apoiando os pets vítimas dessa tragédia do litoral norte de São Paulo.

Passo a palavra agora à Aline e volto daqui a pouco para o Q&A. Muito obrigado. Bom dia a todos.

Aline Penna (CFO):

Bom dia a todos, vou passar rapidamente aqui sobre os resultados financeiros para a gente conseguir ter um pouco mais de tempo para o Q&A.

Basicamente, sobre o 4/3/2022, a gente divide entre duas sessões o que que a Petz Standalone e acho que é importante sempre mencionar que a Petz Standalone é a operação core e quando a gente fala de grupo Petz, a gente inclui, principalmente, as operações mais significativas: Zee.Dog e Petix. Para falar de Petz Standalone, o Sérgio mencionou um pouco a questão é do Same-Store-Sales e aqui eu trago o seguinte: nós crescemos no 4T22 os 22% em Petz, o Same-Store-Sales veio um pouquinho abaixo do que a gente mostrou no 3T22, a gente tinha mostrado algo mais na linha de 8% e veio 7,1%, mas o importante é mostrar a tendência. Então a gente teve um novembro melhor que outubro e um dezembro melhor que novembro. Dezembro já basta ir em linha com o número que vocês viram no terceiro trimestre.

A gente tem, e vi que essa é uma das perguntas, então já aproveito para endereçar aqui. Nesse "Same-Store-Sales Normalizado" que nós chamamos. O que é o normalizado? É quando eu tiro o efeito de ter fechado uma loja, e nós fechamos pouquíssimas lojas, foram três ao longo de

toda a história da Petz. Nesse "Same Store Sales Normalizado", eu tiro uma loja fechada por reforma, eu tiro uma loja que estava na base no ano anterior e que foi fechada e outras quatro lojas, que essas sim são normalizadas. A gente tem aqui uma loja em Natal, duas lojas no Distrito Federal e uma em São Paulo que acabaram sendo um pouco normalizadas pelo efeito de lojas que nós optamos por abrir, dado que essas especificamente essas quatro já estavam no limite de sua capacidade e elas não conseguiriam crescer muito mais além do que elas já vinham apresentando.

Então, o normalizado, que é o que nós entendemos e o que a gente usa aqui como gestão da melhor indicação desse crescimento foi de 13%. Então vejam de 7% para 13% apenas com a explicação de seis lojas para vocês entenderem como o efeito da normalização é algo muito relevante.

Sobre a receita do digital, o Sérgio já comentou também, a gente teve um crescimento muito expressivo do digital, é algo que desde o meio do ano, a gente vem apontando para os investidores. Começando o ano falando de uma margem que no ano pressionaria cerca de 50 bps, com o advento do digital mais forte, saindo com cinco pontos de participação de ganho, a gente acabou pressionando um pouco mais essa margem, o que leva a esse lucro bruto ter uma pressão maior em relação a Petz Standalone.

Acho que aqui tem uma diferença que vale pontuar em relação aos trimestres anteriores. Nos trimestres anteriores, a gente já vinha explicando para o mercado que a combinação de um digital muito mais forte, com um mix de alimento que permanecia mais forte pela questão de inflação e poder de compra, acabava pressionando a nossa margem no ano contra ano.

A gente fez muita negociação comercial, muita questão de escala e de barganha, para conseguir segurar o máximo. Então, nos últimos trimestres, a gente acabou mostrando pressões na casa de 20 a 30 bases points, mas nesse tri especificamente, a gente tem um ponto a fazer.

A gente vem desde o meio do ano, principalmente do 3T22, fazendo uma rampa do nosso CD de Goiás. O que acontece com o nosso CD de Goiás? É um CD que tem ali um certo incentivo fiscal, é um incentivo muito pequeno, nós não optamos por ter a operação lá por conta do incentivo e sim porque logisticamente, em termos de serviço, fazia muito mais sentido para atender as novas lojas que nós temos fora do eixo Rio-São Paulo.

O que acontece? À medida que eu vou rampando esse CD, o que significa isso? Eu deixo de ter alguns dos meus fornecedores enviando para São Paulo no CD, eles enviam direto para Goiás e eu tenho cada vez mais lojas no meu raio sendo atendidas e recebendo a mercadoria via esse CD, eu tenho um efeito temporal na minha questão da margem. O que acontece? Vocês devem lembrar da questão da CAT-42 e os créditos tributários, né? Tem um ônus de que esses créditos eu colocava eles na minha margem, mas eu tinha um efeito de não poder monetizá-los, tanto que nós temos quase 100 milhões em balanço que estamos no processo de monetização, é uma alavanca importante de caixa ao longo desse ano.

O CD de Goiás ele nos ajuda a parar de acumular esses créditos, talvez não 100%, mas a grande maioria desses créditos. Então, para efeitos de capital de giro, esse CD tem uma função primordial e muito do nosso capital de giro já melhora a partir de 2023 por conta do CD. Mas, por pormenores tributários, o que acontece? Em vez de eu ter esse efeito na minha margem bruta na largada, no momento da transferência de CD para loja, eu só tenho a recomposição dessa margem quando, de fato, a loja vende para o consumidor final.

E aí a gente depende de um giro de estoque que varia entre lojas e categorias, mas que é importante trazer desses 160 bases que nós pressionamos, a nossa melhor estimativa desse efeito temporal é que cerca de 50 a 70 bits devem ser recompostos ao longo dos próximos meses, principalmente um 1T e 2T de 23.

Então aqui não entendam essa pressão de 160 bases como algo estrutural do nosso negócio, nada mudou, aqui é uma questão do ramp up do nosso CD de Goiás que acelerou muito no quarto trimestre.

Quando entramos na questão do EBITDA, enfim do grupo Petz, de fato nós tivemos 200 bases points de pressão, então, acima dos 70 bits da Petz Standalone, muito por conta de uma Zee.Dog que continuou na casa do EBITDA negativo. A gente abriu, foi um EBITDA próximo aos cinco milhões de reais negativos e a Petix ainda contribuindo de forma muito pequena nesse todo.

Também mencionamos no release algumas questões relacionadas aos aumentos de preço que foram feitos no 3T; que geraram um certo efeito rebote, digamos assim, na questão dos volumes que foram vendidos no quarto trimestre. Então, a ideia é que ambas as companhias tenham suas margens evoluindo ao longo dos próximos trimestres.

Por fim, acho que o lucro líquido ajustado, a gente não vai ser exaustivo aqui, temos muitos efeitos não caixa relacionados à contabilidade das nossas aquisições. Foram quatro aquisições, muitas com parcelas de longo prazo, com earn-out, com pagamento em ação, então, tem muita coisa não caixa e a gente é bem exaustivo no nosso release sobre todos esses ajustes. A mensagem é que o lucro contábil teve sim um crescimento.

Eu acho que a mensagem para 2022 que eu queria mostrar é o lucro bruto pressionando esses 60 bases, o que a gente considera uma importante conquista, é dado todos os ofensores que nós tivemos ao longo do ano: de digital, de mix de food e também esse mais recente, que ele volta, ele tem esse efeito temporal e volta agora em 2023.

Por fim mostrar que conforme a gente já vinha adiantando para o mercado, nosso EBITDA ajustado de Petz Standalone fechou nos 100 bases que nós já tínhamos sinalizado. Então, dá para imaginar que cerca de 50 bases vieram por conta da nossa expansão acelerada: a gente abriu as 50 lojas e tem muita despesa pré-operacional relacionada a isso, fora a maturação, mas também essa questão do digital que correspondeu a quase todo o restante da diferença. E aí o lucro líquido ajustado do ano que é uma visão muito mais flattish.

Acho que aqui, esse slide o Sérgio também já falou bastante sobre ele, a ideia é mencionar que foram 31 aberturas no segundo semestre do ano e 18 delas só no quarto trimestre. Então, isso faz com que de fato a gente tenha muitas lojas entrando para nossa base ainda no campo negativo.

No slide a seguir, a gente vai mostrar um pouco da questão das safras que nós começamos a abrir para o mercado e como essas safras têm se mantido aí consistentes ao longo do tempo. Vou explicar esse ponto um pouco melhor quando chegarmos na questão do EBITDA.

Acho que nesse slide do sólido crescimento de vendas, a gente distingue o que é Grupo Petz e Petz Standalone, e como o Sergio já falou, a Zee.Dog acabou não tendo um crescimento significativo ao longo do quarto trimestre, principalmente, por questões relacionadas ao global e a venda de acessórios em si, que é algo que a Petz também tem enfrentado. Porém, a gente vai falar que primeiro bimestre de 23, já temos algumas notícias positivas nesse sentido, mas é isso, o Grupo crescendo 40% e a Petz Standalone por volta de 34%.

Então, a receita, referente as aquisições, que muda esse percentual é de 102 milhões de reais. Cão Cidadão e Cansei de Ser Gato estão dentro da Petz Standalone, até por conta da relevância.

A questão do Digital, o nosso foco é mostrar essa representatividade e como ela aumentou de um ano para o outro, quando olhamos no Grupo foram quase 6 pontos de participação a mais, e no Standalone 3,8 pontos de participação a mais.

Qual é a questão aqui? É sabido que o digital traz margens menores que o físico e a gente tem trabalhado incansavelmente para reduzir esses gaps a cada ano que passa. Então, o gap ali em 2019 e 2020 era muito maior do que nós temos hoje, hoje ele está muito mais para casa do mid single digit, que a gente quer reduzir cada vez mais.

É claro que tem algumas questões de precificação nacional, que hoje distorcem e fazem com que em alguns estados você tenha uma vantagem maior em preço ao comprar em Digital, e aí muito o que o Sergio falou: ir diminuindo aos poucos essa diferença através de redução de frete grátis, cobrança de taxa de serviços e os nossos clientes têm reagido, por enquanto, muito bem a isso.

Então, é uma mensagem de: estamos trabalhando para cada vez mais o nosso Digital ter melhores margens comparados ao passado e fazer com que ele também não crea de maneira desgovernada. Acho que muitas vezes os investidores traziam para gente que ele crescia e isso estava saindo do controle da Companhia, não.

A companhia controla isso com o quanto ela quer investir, seja em preço ou marketing de performance. Essa é a ideia, tudo que o Digital continuar a crescer, e ele vai continuar a crescer muito, só no começo desse ano seus 40%, a ideia é que pelo menos ele não prejudique a rentabilidade do todo.

E como se faz isso? Ele mantém ou até aumenta sua participação, mas ele aumenta a margem dele mesmo para compensar isso. Então, quando a gente coloca as taxas de conveniência e compra mínima para frete grátis, veja, a gente já fez com que no 3T22 para o 4T22 a penetração do digital praticamente não aumentasse: ele ficou de 36% para 36,1%. É isso que vocês vão ver ao longo do ano de 2023.

Aqui eu acho que já falamos de margem bruta, já expliquei um pouco a questão do ramp-up do nosso CD. Acho que uma outra boa notícia é o arrefecimento da inflação interna, então, isso é uma boa notícia no sentido que a gente vê aos poucos a venda dos discricionárias voltando e os discricionários também comandam melhores margens aqui para Petz. Sem falar na própria Zee.Dog que depende muito da venda dos discricionários.

Aqui uma mensagem importante para gente passar é a questão do EBITDA por safra, então, no trimestre passado nós mostramos como estava a foto dos primeiros nove meses do ano por cada uma de nossas safras. E aqui, a gente traz como que fechamos o ano.

Vocês vão ver que há uma consistência muito grande do 3T para o 4T, sempre mencionamos que as lojas maduras estão sempre muito próximas a 19% de EBITDA 4-wall. E aí você tem as lojas no primeiro ano trabalhando mais por volta de uns 10% de margem 4-wall. Aqui nós colocamos até um asterisco no 9,4%, por que abrimos muitas lojas na última semana do ano e obviamente essas lojas vêm com um patamar de venda muito baixo para o nível de custo que elas têm. Então, até fazendo um pequeno ajuste para essas lojas que abrem muito no final do ano, nós temos algo muito mais próximo dos 10,5%.

Aqui na questão de estrutura de capital, o Sergio já mencionou um pouco a questão da alavancagem. A gente fez um anúncio de uma debênture de 400 milhões (R\$) em janeiro, vamos continuar captando esses 400 milhões e, eventualmente, uma combinação de dois instrumentos, eventualmente uma 4131 associada a uma debênture. O que nós podemos adiantar para vocês até o momento é que custo é, no mínimo, compatível com aquele CDI +1,55 que nós tínhamos pelo mesmo prazo, uma ótima notícia considerando toda a turbulência no mercado de crédito.

Ainda que a gente capte os 400 milhões de reais, dado a nossa posição de caixa líquido, a gente não ultrapassaria o meia vez, Debt/EBITDA, para esse ano. E aí, esse dinheiro não é um dinheiro que a gente pretende gastar em um ano, ele tem uma visão muito mais ali de dois, eventualmente dois anos e meio, três anos.

Voltando para o primeiro quadro, a questão dos investimentos, a gente teve um CAPEX muito relevante ao longo de 2022, foram 370 milhões investidos, teve sim uma expansão de lojas de 50 e lojas talvez ligeiramente maiores do que as próprias lojas que a gente está abrindo agora em 23. Então, quando eu comparo o CAPEX de loja de 250 milhões que a gente teve no ano que se passou com esse que a gente vai ter agora, a gente vai abrir 30 a 40 lojas, mas essas lojas estão com CAPEX individual menor, a gente vai ter uma redução importante nesse CAPEX de novas lojas. A gente também tem um nível de investimento de adquiridas que vai ser menor, a gente teve 20 e poucos milhões sendo investidos em máquinas na Petix, a gente teve máquinas de Zee.Dog que a gente investiu, tivemos aportes que fizemos na própria Zee.Dog ao longo do ano passado, então, a mensagem aqui é que temos uma visão de capital de giro e de fluxo de caixa muito mais positiva para esse ano.

O próprio CD de Goiás, por tudo que a gente explicou, tem um ônus de curtíssimo prazo da margem bruta, mas ele tem uma vantagem muito grande de não acumular praticamente créditos mais que a gente vinha empossando com uma dificuldade de monetizar.

Então, acho que a mensagem de CAPEX e a mensagem de giro é muito positiva. Em termos de capital de giro, a gente comentou que na primeira metade do ano fizemos muito estoque de segurança e também estávamos com uma dificuldade maior de venda de importados.

O final do ano já foi muito diferente, então, quando a gente fala em termos de Petz Standalone em nível de estoques, a gente está falando de pelo menos uns cinco dias abaixo do estoque médio que nós rodamos ao longo do ano passado. Então, acho que a notícia para fluxo de caixa também é uma notícia muito positiva.

E acho que aqui é um pouquinho de cheiro sobre o nosso primeiro trimestre. Então, a gente continua crescendo acima de 20%, isso Petz Standalone. Quando eu pego Zee.Dog e Petix, um número que a gente pode passar aproximado para vocês é um crescimento em relação à base do ano anterior de 15%. Quando a gente fala na segunda parte do quadro, o não alimento volta a crescer e isso é algo que a gente comemora muito porque faz tempo que a gente não via esses sinais. Isso é bom para margem e bom para venda, também para venda dos estoques importados que nós temos no grupo.

A penetração do digital nesse primeiro bimestre se mantém estável e nos 30%, apesar de todas as iniciativas que a gente fez para melhora de margem.

Então a gente colocou taxa de serviço em praticamente todos os estados do país, com exceção de poucas unidades de grupo de controle e colocamos a compra mínima em muitos estados

sendo altamente elevada. Então se antes ele precisava gastar R\$ 150,00 para receber em 24 horas, agora ele precisa gastar R\$ 250,00. Muitas coisas que nós fizemos nesse menu de rentabilidade não foram suficientes para a gente ter uma retração do digital, muito pelo contrário, ele continua crescendo acima de 40%, mantendo a sua penetração no grupo. Então, acho que esses são um pouco os principais highlights sobre o bimestre. Sobre margens, acho que a gente ainda não tem a visibilidade completa, a gente precisa completar o trimestre para ser mais vocal sobre esse tema, mas a gente deveria sim ter essa retomada, conforme eu falei, por questão do Ramp-Up e do CD.

Acho que é basicamente isso e a gente pode iniciar o Q&A. Eu tenho uma série de perguntas aqui, vou começar pela pergunta da Dani da XP.

Daniela Eiger (XP Investimentos):

Bom dia, eu queria falar sobre expansão. Vocês comentam de uma canibalização de algumas lojas, mas queria entender como vocês estão vendo a dinâmica de SSS de lojas maduras de um modo geral e ainda nesse ponto de expansão, se vocês estão reavaliando o formato das lojas da expansão marginal, até considerando esse ponto de produtividade/eficiência, se puderem visitar o unit economics da loja madura, acho que seria legal.

Aline Penna (CFO):

Eu acho que a questão do CAPEX eu também acabei já mencionando, Sérgio, então acho que o maior ponto é SSS de lojas maduras.

Sergio Zimmerman (CEO):

Sim, aqui sem dúvida nenhuma, obrigado pela pergunta Dani, sem dúvida nenhuma quando o mercado arrefece da maneira como aconteceu em 22, esse efeito combinado do arrefecimento de mercado com ainda uma expansão robusta que nós tivemos em 22, evidentemente, pega justamente as lojas maduras pelos dois lados.

Você tem uma demanda que arrefeceu com eventuais aberturas de lojas que capturam uma parte de lojas que já existiam. Esse efeito a gente monitora muito de perto. Como eu disse, a gente atingir a liderança do mercado não é por acaso. Ao longo dos anos a gente foi aprendendo a utilizar muita ciência para tomar decisões.

Então, a gente usa ciência para precificar, usa ciência para quando precisa melhorar margens e tomar iniciativas como eu coloquei e utiliza muita ciência para fazer expansão. Então, a Aline comentou há pouco que quando a gente dá o dado nu lá “7% de SSS” tá ali, o dado é indiscutível, são 7% e acabou. Só que gerencialmente a gente não faz gestão pela média, a gente faz gestão analisando grupos, analisa efeitos pontuais, como a Aline comentou, e aí você veja que o salto de 7% para 13%, quando você tira alguns outliers e no meio de duzentas e tantas lojas, você tá tirando meia dúzia de lojas, já mostra que o número que a gente tem a gestão é substancialmente melhor do que o número que a gente reporta como um todo.

Isso é que nos dá conforto de saber como vai a expansão e como nós estamos fazendo.

Sobre a sua pergunta de formato, eu comentei, mas reafirmo aqui o comentário, a única coisa que é um pouco mais chumbado para nós é o retorno sobre o investimento que a gente quer ter. Isso é mais chumbado. O resto é flexível. Então, precisa abrir loja menor com menos

faturamento? Beleza, com menos CAPEX também; para preservar a TIR, e com menos desprezo operacional.

Então, essa combinação que a gente está fazendo, essa inteligência de preservar o resultado, é o que nos deixa absolutamente confortáveis para saber que a gente pode abrir mais 200 lojas, mais 400 lojas, mais 600 lojas, é o que for. Mas não adianta começar a abrir loja e deteriorar o retorno sobre o capital investido. A nossa mentalidade é exatamente essa.

Então, a gente não tem nenhum compromisso de dizer que tem que ter um tamanho mínimo, que tem que ter um mix padronizado, que toda loja tem que ter produto e serviços. Isso não faz sentido, ficar preso a esse tipo de situação. A gente tem que ficar preso à eficiência operacional e a coisas que dão retorno financeiro. É exatamente o que nós estamos fazendo e, como eu disse, usando muita ciência para não fazer bobagem, porque às vezes você acha alguma coisa e você vai ver na prática um pouco diferente.

Então, a gente está monitorando. Montou uma loja sem serviços? Monitora, vê o que acontece e vê se os indicadores econômicos suportam não ter serviços. Fechou algumas lojas com serviços? Estamos monitorando. O que aconteceu com a venda de produtos? Foi afetado por não ter serviços? Se foi, em quanto foi afetado? Tudo isso aí para ter as correções na medida que forem necessárias. A gente não faz as coisas e esquece, a gente faz e mensura.

Aline Penna (CFO):

E acho que para retomar também os Unit Economics que a Dani perguntou, então, a gente continua: não temos nenhuma evidência de falar que a maturação das lojas mudou, nem nada disso, então a gente continua mencionando que a loja obtém 60% do potencial de faturamento dela no primeiro ano, seguido por 80, 90 e 100.

Essa curva a gente segue monitorando, a gente continua tendo uma aderência muito forte em relação aos dossiês, tanto do ponto de vista de venda quanto de Roll, quando a gente fala Roll da loja, essa que a gente abre, esse EBITDA 4-wall que nós abrimos as safras para vocês, qual é a diferença desse EBITDA 4-wall para aquilo que vocês enxergam da EBITDA da Petz? Você tem ali despesas de armazenagem, despesas de holding e as despesas pré operacionais de abertura de loja. Então, basicamente quando você soma a margem do primeiro ano que fica entre 9 e 10% e chega a 19% na madura, a diferença da madura para o que vocês têm de consolidado Petz é justamente essas despesas mais corporativas e a questão da própria maturação que precisa acontecer, a gente tem mais de metade do nosso parque ainda não maduro.

Vou passar agora para a pergunta do Tiago Macruz do Itaú.

Thiago Macruz (Itaú):

Eu queria um update com relação ao pricing no e-commerce. Algumas mudanças fiscais deveriam pressionar preço no e-commerce de alguns dos seus principais competidores. Vocês têm observado algo nessa linha? Há evidências disso já no início do ano?

Sergio Zimmerman (CEO):

Oi Macruz, obrigado pela questão! Sem dúvida nenhuma, a mudança que houve da DIFAL, pressiona especialmente quem não tem lojas espalhadas pelos estados. Justamente para nós a pressão dessa medida da DIFAO é irrelevante, porque isso só impacta dos 9-10% que a gente

vende pelo CD e, mesmo assim, desses 9-10% é só o que é para fora de São Paulo, então, o impacto é muito baixo.

E de fato a gente tem visto isso sim. Como eu disse, a pressão sobre margem e rentabilidade é do mercado como um todo, mas quando você pega o concorrente que é mais pure player, ele também toma iniciativas de melhorar a margem e, com certeza, um dos fatores é esse problema da DIFAL. E o que foi? Ele retirou o desconto sobre desconto.

Então, antes a assinatura dava desconto sobre um preço já promocional. Agora não. Agora é o que for maior. Então, se existe uma promoção aí que é mais que 10%, na prática você não tem o desconto da assinatura, que é uma boa iniciativa que ele tomou no sentido de melhorar a rentabilidade.

Aline Penna (CFO):

E complementando, Sergio.

A gente tem agora a partir dessa primeira semana de março, vários estados também aumentando o ICMS, as alíquotas. Hoje nós temos a figura da loja, enfim, para amortecer um pouco, a gente consegue repassar preços em loja para amortecer um pouco isso. Algo que os concorrentes 100% do pure player tem muito mais dificuldade, porque eles se posicionam na questão do preço nacional, então é algo que a gente já está atuando para preservar nossa rentabilidade e não só simplesmente pagar mais imposto relacionado a isso.

Eu vou passar agora para a pergunta do Rubem Couto do Santander.

Ruben Couto (Santander):

Super clara a agenda de em prol de rentabilidade para o ano de 2023, muita coisa pra acontecer em diversas áreas, mas podemos entender que estes ajustes tragam melhorias de margem ao longo de alguns anos, ou vocês já esperam alguma expansão de margem EBITDA no Standalone no ano em 2023?

Sergio Zimmerman (CEO):

Ruben, obrigado pela questão! A gente trabalha e para nós é importante fazer uma gestão correta de expectativa. O principal compromisso que nós queremos assumir é que os 8,8% de margem EBITDA que ocorreu no ano de 2022 não sofra mais nenhum tipo de deterioração.

Eu comentei isso no call de introdução, que evidentemente a gente está tomando várias iniciativas que melhoram a rentabilidade, mas a gente não pode desprezar outras coisas que pressionam a rentabilidade, porque a rentabilidade é composta por uma série de fatores. E aqui eu destaco como pontos de atenção para esse ano, o fornecedor que trabalha sobre uma rentabilidade super pressionada por conta de não ter repassado todos os aumentos de matéria prima, então a indústria vive um momento pressionado, o que naturalmente tira a força de negociação para se aumentar mais. Existe, obviamente, um cenário de pressão por conta disso.

E a questão tributária, vocês sabem, a Aline acabou de comentar são 12 estados que anunciaram aumento de ICMS. Você tem a questão do PIS e COFINS de uma medida provisória que daqui a uns três meses, se for aprovado, vai mudar a base de crédito do PIS e COFINS sobre CMS. Então, a combinação dessas coisas joga pressão nessa rentabilidade de margem bruta.

Por isso que nós precisamos tomar iniciativas para garantir que não haja mais erosão como houve no ano de 2022. Então, qual é o nosso compromisso com o mercado? Os 8,8% do Standalone, a gente garante esse 8,8%. Vai haver melhoras nas adquiridas, o que deve impactar o 7,4% quando você analisa a empresa como um todo. O 7,4% a gente espera que seja melhor do que o 7,4%. Mas a grande referência, pensando em Petz Standalone, é o 8,8% e é isso que a gente vai perseguir.

Aline Penna (CFO):

E algo que a gente também tem sempre falado, Sérgio, que por agora, esses primeiros dois meses de 2023 e também o final do ano passado, quando a gente começou a colocar as medidas de rentabilidade, ainda são um período muito curto para entender o comportamento do consumidor, o quanto ele nos próximos momentos de compra vai, por exemplo, lembrar da taxa de serviço, vai achar, talvez, melhor ele receber em casa do que pagar uma taxa de serviço para ir buscar na loja.

Então, tem muitas variáveis que a gente está controlando e é difícil se comprometer com algo acima dessa manutenção de margem para Petz Standalone, justamente porque a gente não sabe se essa estratégia poderá ser mantida ao longo dos 12 meses do ano. Então, aqui é um clima mais de cautela que a gente tem colocado.

Sergio Zimmerman (CEO):

É um ótimo ponto que a Aline complementou, porque, como eu disse, tem um equilíbrio de pratos aqui.

Se a gente quiser: “vamos garantir 10% de EBITDA”, garante, não tem problema nenhum. Quer garantir 11%, a gente garante. O problema não é esse, o problema é se você isolar a variável. E será que o mercado ficaria feliz se a gente entregar 11% de EBITDA e ter perdido o market share? Eu acho que não. Eu, como investidor e como presidente da companhia, não ficaria nada feliz de ver a empresa perder o market share num mercado que ainda é tão pulverizado, que tem tanto para crescer, que a gente tem tantas vezes ainda para multiplicar o tamanho da companhia.

O que nós estamos fazendo, e acho que é uma questão bastante razoável que nós estamos fazendo, o tempo está mais difícil, está tendo chuva e trovoadas que pegam o mercado como um todo, não é momento para fazer grandes avanços de share, é momento para a gente preservar o casco do navio, preservar a solidez da empresa e continuar avançando, mas avançando num ritmo com uma velocidade diferente.

Agora, a hora que voltar o sol, a gente quer estar com a embarcação “inteiraça” para ir e pôr o pé no acelerador de novo no crescimento. Por enquanto não está sol, então vamos respeitar as condições climáticas e navegar com cautela. É isso que nós estamos fazendo e a gente acha que é um movimento saudável fazer dessa forma. A gente não deveria ignorar os sinais externos, e aí por tempestade, essa combinação de uma demanda que está começando a retomar, um cenário de juros extremamente altos. Então a gente espera que a participação a partir do segundo semestre, essas situações, essa combinação, ela comece a ficar favorável a nós.

Aline Penna (CFO):

Tem uma outra pergunta, Sérgio, que o Ruben também fez relacionada ao ganho de market share. A gente coloca que ganhamos um ponto percentual, agora é 8,3%, mas se a gente tem a

evolução entre o que seria esse market share no canal alimentar e no não alimentar? Acho que até, antecipando aqui um pouco da resposta, hoje a gente tem uma falta de dados, com todo o breakdown que nós gostaríamos da Euromonitor e das plataformas disponível no mercado. Então, hoje a gente não consegue saber, a não ser de uma maneira qualitativa ou conversando com fornecedores e o mercado, o quanto esse 1% se divide.

Não sei se você quer complementar algum ponto aqui, Sergio.

Sergio Zimerman (CEO):

Perfeito. É isso mesmo.

Aline Penna (CFO):

Por fim, a última pergunta dele.

Ruben Couto (Santander):

Queria entender aqui se a evolução da margem EBITDA 4-wall das lojas abertas após 2020 de atingirem esse patamar perto dos 19% depende de todos os ajustes na operação que vocês discutiram hoje ou o incremento de margem deveria vir da maturação das lojas mesmo?

Sergio Zimerman (CEO):

Aqui tem uma combinação de fatores. Os ajustes que a gente está fazendo, lembre o seguinte: a gente sempre ser consistente em tudo que a gente tá pensando.

Se houvesse só ajustes para cima, eu falaria pra você "ah, independe do ajuste, vai chegar nos 19 e, portanto, fazendo ajuste, tem que passar de 19". Esse seria o lógico de se falar. Só que os ajustes que nós estamos fazendo de rentabilidade, eu volto a colocar no ponto que é para garantir que a gente não sofra mais pressão sobre esses 8,8, porque a gente não pode esquecer que sim, existem coisas que nós estamos fazendo para melhorar a rentabilidade e tem coisas, principalmente estruturais, que pressionam a rentabilidade.

E aqui a gente tem que ter essa capacidade de entender e fazer as forças contrárias à pressão para que esse número seja garantido. Agora, evidente que a gente sempre vai estar trabalhando em "se der para fazer um pouco acima disso" vamos tentar fazer.

O que nós estamos muito comprometidos entre os vice-presidentes da companhia inteira, é assim: "não vamos mais deixar erodir a margem". A gente vai trabalhar muito firme para garantir os 8,8. Então, essas iniciativas que a gente está tomando no início do ano são fundamentais para isso. Agora, estruturalmente, o ganho, e isso a gente vê em todas as safras, tudo vai convergindo para os 19. Se não tivessem pressões externas, a gente não precisaria fazer nenhum tipo de ajuste de imagem e chegaria no 19 igualzinho, como chegou nas outras ocasiões.

Aline Penna (CFO):

E acho também importante dizer, Sérgio, que quando nós fizemos o movimento do IPO e a participação do digital era bem diferente da atual, esse 19 não era 19, de fato ele era acima de 20% e a gente falava como algo entre 20% e 21%.

E na verdade o digital sair dos 9 que ele representava para os atuais trinta e tanto por cento que fez com que a gente já fizesse esse ajuste.

E hoje, a gente não vê grandes elementos para justificar que a participação do digital vai aumentar significativamente a mais do que nós já temos. Então, hoje os 19% deveriam ser a melhor estimativa para essas lojas que vão acabar amadurecendo ao longo dos próximos anos. Ou seja, a parte de uma base de digital muito agora estável e com margens muito melhores do que as que existiam lá no momento do IPO, onde o gap físico digital era muito maior.

Sergio Zimmerman (CEO):

Aqui é importante, Rubem, exatamente na linha que a Aline colocou: o momento do IPO era 8-9% de participação de digital, com de fato um gap de margem maior, e com EBITDA 4-wall de 21%. É isso que a gente falou. O nosso IPO foi isso. O roadshow a gente falou isso. Bom, muito bem.

Os 9 viraram 36 e o 21 virou 19. Eu acho assim que a gente tem procurado fazer uma boa lição de casa, porque não é fácil uma empresa sair de 9% de participação no digital, saltar para 36% em pouco tempo e ter uma pressão de só dois pontos no EBITDA 4-wall. Esse é o resumo da história do EBITDA 4-wall.

Agora, amanhã vai ser 20 ou amanhã vai ser 18, fiquem tranquilos. A gente tomou, em nome da transparência, a decisão de mostrar o que a gente mostrou esse trimestre e vamos continuar mostrando. Não tem surpresas. O 19 não vira 18 ou 17 do dia para a noite e não vira 20, 21 também do dia para a noite. Ele vai sendo tendência. Então, a cada trimestre, fiquem tranquilos, vocês vão estar acompanhando junto com a gente o que vai acontecendo com esse EBITDA 4-wall.

No momento, a gente mostrou, está em 18 alto, 18,7-18,8. Esse é número que nós estamos confiantes. É difícil subir esse número, é difícil cair esse número, a gente está trabalhando justamente em garantir a estabilização.

Aline Penna (CFO):

Exatamente.

A próxima pergunta é do Gustavo Fratini, da Goldman Sachs, ele pergunta um pouco de geração de caixa para o ano e timing para a dívida. Acho que geração de caixa eu acabei falando bastante na minha sessão, o quanto a gente deve melhorar a questão do fluxo de caixa. Então temos uma geração de caixa que tende a ser melhor do que aquela que nós vimos no ano passado. Ele pergunta um pouco sobre a linha de fornecedores e eu acho que é importante o investidor entender a diferença de olhar o que seria a controladora, só a Petz, e o que é o Consolidado. Porque quando eu tenho uma operação como a Petz e eu adiciono as questões de importação de Zee.Dog, de prazos e até mesmo da Petix, que é uma indústria, a gente acaba distorcendo essa análise.

Então, acho que para olhar o histórico de Petz é sempre bom olhar o balanço ali da controladora e nesse sentido, ele até menciona aqui uma eventual piora de fornecedores, nesse sentido é muito mais porque a gente tem prazos piores na compra de importados. E como a gente também não vendeu esses produtos na velocidade que a gente gostaria, você teve ali um efeito da linha de fornecedores que não é tão positivo, mas é um ajuste ali de um, dois dias. Quando a gente joga a Zee.Dog nessa conta, você pode distorcer.

Então, acho que aqui é mais essa pontuação de tentar olhar Petz Standalone e entender que, quando junta Zee.Dog e quando junta Petix, a gente está misturando o business de B2B, de B2C e de fábrica.

Então, você olhar pelo consolidado talvez não seja a melhor maneira de enxergar esse capital de giro como um todo.

Ele pergunta de timing para rolar a dívida. Então, nas próximas semanas a gente já deve anunciar a ideia que os recursos, provavelmente, metade dos R\$ 400 milhões já entrem no nosso caixa ao longo do mês de março.

E por fim, Sérgio, o Gustavo pergunta sobre panorama de crescimento a gente apresenta imagens para a Zee.Dog em 2023.

Sergio Zimmerman (CEO):

A Zee.Dog, como eu falei na parte inicial, depois de cometermos alguns erros de subestimar a integração, etc, etc; a gente está muito mais focado em fazer a coisa certa. Isso é uma coisa absolutamente fundamental para nós. E quando você pensa no cenário de integração, a gente vai ver que, por exemplo, essa operação digital, que é para o consumidor, sobretudo com a Zee.Now, ela deve até meados desse ano estar absolutamente absorvida dentro da operação Petz e é uma parte relevante já do faturamento.

Quanto às estruturas de B2B, seja local ou seja internacional, aqui sem dúvida nenhuma a gente tem uma dependência maior dessa combinação de arrefecimento de juros, aumento de poder do consumidor e volta do consumidor a comprar produtos discricionários.

Como eu disse, a gente, ao longo do segundo semestre de 22, sobretudo o quarto trimestre, a gente começou a ver sinais de estabilização na piora do negócio e no primeiro trimestre a gente começou a ver sinais de retomada. O que a gente está vendo são sinais. De qualquer maneira, eu focaria aqui, quando a gente pensa no tema Zee.Dog, essa parte das guias e coleiras, que sem dúvida nenhuma são muito importantes, elas dependem um pouco mais do fator externo.

O Zee.Dog Kitchen, aqui um ponto de atenção e de observação bastante importante. E eu continuo dizendo que não precisa colocar nada no preço da Zee.Dog Kitchen. Não estou dizendo isso para se criar expectativa, porque seria equivocado colocar. Não coloque. Mas é o dever nosso de compartilhar como nós estamos vendo o Zee.Dog Kitchen nesse momento. Com alguns meses rodando o Zee.Dog Kitchen, a gente tem talvez a melhor das notícias, que é, qualitativamente, o produto está excepcional. A gente tem relatos e mais relatos de clientes que abandonaram a ração seca, estão dando só Zee.Dog Kitchen e melhorou muito a vitalidade do cachorro, pessoas extremamente satisfeitas. Isso para nós vale ouro, porque não é fácil lançar um produto que tem essa característica. Estamos extremamente animados com isso.

O que pega então? Pega que, embora isso esteja acontecendo, ainda está num processo de crescimento de vendas com números que precisam ser melhorados para o negócio de fato ser uma Business Unit rentável. Porque tem todo um parque fabril instalado, tem os funcionários e etc, você precisa de escala, mas para conseguir escala, eu acredito muito que você precisa ter um bom produto em primeiro lugar. E esse bom produto a gente tem.

Agora a gente continua acompanhando as vendas, a gente vê que está subindo as vendas, sobretudo no Grupo Petz, a gente vê um pouco mais de dificuldade fora das lojas Petz em subir a venda disso.

Então a gente está tentando entender, tentando monitorar o “traqueamento” dos CPFs que compram o produto, o “traqueamento” de quem deixa de comprar, porque sempre tem uma parcela que deixa, para ter aprendido de como desenvolver e corrigir eventuais problemas que ainda possa ter o produto. Mas a gente, sobretudo, está com uma visão bastante otimista que a gente está no caminho de ter aqui um “produtáссо” e que pode ser maior, ele por si só, o Zee.Dog Kitchen, pode ser uma coisa maior do que a Zee.Dog inteira de resto e no limite até do que a Petz.

Vejam, eu volto a dizer aqui, porque que eu falo da história do poço de petróleo. Pegue a Fresh Pet dos Estados Unidos, pegue o faturamento da Fresh Pets. A Fresh Pet não tem resultado ainda e está valendo 3 bilhões de dólares. Então, assim, a gente sabe que alimento natural, uma proposta de alimento natural, saudável, conservante e que melhor do que a Fresh Pet, porque a Fresh Pet é congelada e a gente tem um produto que dispensa refrigeração e a cadeia do frio é muito custosa, é um “produtáссо” normal. Agora, vamos ter cautela, vamos ter cautela porque não adianta ficar falando “a gente não faz planilha ainda disso não, não adianta ficar falando planilha, projeção, então isso aqui vai valer um bilhão, 2 bilhões, não. Só estou dizendo assim: estamos no caminho da construção e estamos muito animados com essa construção.

Aline Penna (CFO):

E acho que também é importante pontuar, Sérgio, a gente deu esse disclosure sim, a Zee.Dog teve um EBITDA negativo ao longo do ano passado e uma boa parte dele, quase 50%, foi relacionada aos investimentos. Não é exatamente o prejuízo de Zee.Dog Kitchen, mas os investimentos que foram feitos para Zee.Dog Kitchen ao longo do ano. Então, da mesma forma que você faz a referência ao posto de petróleo, é preciso investir para que haja a perfuração.

Então, acho que aqui a gente vai continuar sinalizando para vocês o que é o core da Zee.Dog, que ainda tem questões que a gente não ter conseguido atingir o break even, por uma série de motivos de receita, e o que é investimento na construção dessa questão do pioneirismo da alimentação natural aqui no Brasil.

Vou passar agora para a última pergunta de Sell Side, que é do Nicolas, do JP Morgan.

Nicolas Larrain (JP Morgan):

Eu queria perguntar se vocês poderiam dar mais detalhes sobre o formato de loja novo (SKUs, área de venda média, etc.) e se a gente deveria esperar uma produtividade maior vs. a loja tradicional.

Sergio Zimmerman (CEO):

Oi, Nicolas. É que existe às vezes uma tendência de se imaginar que a gente padroniza um novo formato de loja. E quando a gente tem muito dado, muita informação, a gente consegue personalizar de uma tal forma que você não precisa padronizar um relóginho, até porque você tem situações diferentes de tamanho e de mercado, se é a primeira loja, se é a segunda loja, se é uma cidade que comporta muito mais faturamento, se é uma cidade que já está mais limitada no faturamento, se é uma loja que está dentro de uma outra ou um outro empreendimento, tipo um shopping center ou dentro de um Hiper mercado, que você está pegando mais o intrínseco.

Então a gente tem N inteligências desenvolvidas para cada uma dessas situações. O que eu estou afirmando para vocês é que cada vez mais a gente está usando isso a favor da produtividade.

Cada vez mais a gente está sendo assertivo de colocar o seguinte, a hora que vai montar uma loja a gente pega todos os dados e fala "bom, aqui a gente pode ter um CAPEX mais otimizado, porque você não precisa fazer a loja com 700 metros, aqui dá para fazer com 500, aqui não precisa fazer com 500, aqui pode fazer com 350.

É esse tipo de coisa, mas que não é um padrão de loja. Por isso que eu tenho dificuldade de pensar o novo padrão da loja. Amanhã a gente abre uma loja de 900 metros, vai abrir uma loja de 600, vai abrir uma loja de 400. Faz parte. O que a gente está fazendo é cada loja que a gente abre, usar toda a ciência dos dados que nós temos, que com 200 lojas você começa a ter muito dado, para ser mais assertivo, cada vez mais assertivo em como é que você coloca não só o tamanho da loja, como o mix de produtos que você vai colocar dentro dessa loja. Então, assim, não é uma resposta única, mas é uma resposta que direciona como que é a nossa cabeça de expansão.

Aline Penna (CFO):

E agora já tenho duas perguntas de buy side, mas que acho que eu vou trazer aqui porque são importantes para pontuar.

Marcelo Audi (Cardinal):

Não seria mais prudente desacelerar mais a abertura de loja neste ano (digamos para 20 lojas) para conseguir mais ramp up consolidado, melhorar margens, para "re-acelerar" só a partir de 2024?

Aline Penna (CFO):

E acho que aqui é importante a gente mencionar a questão do first mover, né, Sérgio?

Sergio Zimmerman (CEO):

Sim, Marcelo. Sem dúvida, eventualmente isso é uma opção, mas primeiro assim, tem a questão do equilíbrio que eu falei dos pratos e que a gente é muito firme em entender que todo ano a gente deveria ganhar share. Isso é uma coisa que independente da questão da rentabilidade, o ganho de share é uma coisa que com o mercado tão pulverizado como o está, como a Aline colocou, ser first mover e não marcar bobeira de, eventualmente, por conta de rentabilidade, aceitar perder share ou não ganhar share, acho que não é um bom caminho.

E outra coisa que é muito mais operacional é que expansão é um transatlântico, o ciclo é muito longo da expansão, você não consegue acelerar ou desacelerar com essa velocidade, quando você sai lá da 50 e você mira agora 30-40, você tem uma desaceleração que é compatível com a velocidade de pontos que estavam sendo prospectados, pontos que já estavam contratados, com BTSs que já estão sendo construídos, então tem toda uma dinâmica que faz com que os ajustes não possam ser tão bruscos do tipo 50 para 20. Mas vamos monitorar, vamos acompanhar e aí a gente vê depois, para o segundo semestre, se a gente vai manter o guidance em 2024 de 30 a 40 ou se vai ter qualquer tipo de ajuste.

No momento a gente acredita que são guidances que vão ficar, mas vamos ver como é que comporta durante o ano.

Aline Penna (CFO):

E por fim a última pergunta, do Gustavo Torres.

Gustavo Torres (sem identificação institucional):

Dentro da estrutura organizacional anunciada, vejo marketing na linha digital, mas pensando na parte física como fica área de marketing?

Sergio Zimmerman (CEO):

Gustavo, excelente ponto.

Inclusive, como eu disse, a gente aproveitou a reestruturação que teve para ajustar várias coisas e uma das coisas que era um ponto de oportunidade que foi corrigido esse ano é que você deixou o marketing dividido em duas vice-presidências, o primo rico e o primo pobre. Que era o marketing de performance, que era o marketing do digital, que tinha grana pra caramba para investir.

Você tinha o marketing do físico que ficou pobre porque não tem a medição como se tem no digital. E a gente viu que aqui a gente tinha uma oportunidade para corrigir isso, então os dois marketings foram embaixo da vice-presidência do Marcelo Maia, agora integrado o marketing de performance, com o marketing institucional e com o marketing de lojas físicas com o objetivo de companhia único e a gente entende que isso vai ser a melhor forma de conseguir resultados.

Aline Penna (CFO):

Sérgio, encerramos as perguntas por aqui.

Sergio Zimmerman (CEO):

Quero agradecer mais uma vez a audiência de vocês, sobretudo as perguntas que foram feitas, perguntas extremamente inteligentes e que sempre nos dá oportunidade de esclarecer algum ponto.

A equipe de RI, como sempre, estará à disposição ao longo de todos os dias para continuar dando esclarecimentos adicionais. Em breve a gente já deve ter o anúncio dos resultados do primeiro trimestre do ano e a gente, como eu disse, está com uma visão bastante produtiva para 2023.

A nossa sensação é que 2022 foi um ano duro, fazendo a metáfora que eu fiz, muita tempestade, muita trovoada, continua o tempo meio feinho, mas a gente começa a olhar que o sol vai sair, e quando o sol sair, a nossa embarcação está sólida. Isso, assim, quando a gente olha o varejo como um todo, a gente fica bastante confortável no sentido de ver o quanto a estrutura de capital, o quanto as nossas alavancas são absolutamente firmes e sólidas para que a gente suporte também esse momento adverso, que é mais macro, e possa depois voltar a brilhar no sol e poupa no acelerador para ganhar share de uma maneira mais acelerada.

Obrigado pela atenção de cada um de vocês, uma excelente tarde de quinta-feira. Até mais.

Aline Penna (CFO):

Obrigada e boa tarde.