

Índice

1. Atividades do emissor	
1.1 Histórico do emissor	1
1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas	6
1.3 Informações relacionadas aos segmentos operacionais	26
1.4 Produção/Comercialização/Mercados	27
1.5 Principais clientes	28
1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal	29
1.7 Receitas relevantes no país sede do emissor e no exterior	30
1.8 Efeitos relevantes de regulação estrangeira	31
1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)	32
1.10 Informações de sociedade de economia mista	35
1.11 Aquisição ou alienação de ativo relevante	36
1.12 Operações societárias/Aumento ou redução de capital	37
1.13 Acordos de acionistas	38
1.14 Alterações significativas na condução dos negócios	39
1.15 Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas	40
1.16 Outras informações relevantes	41
2. Comentário dos diretores	
2.1 Condições financeiras e patrimoniais	42
2.2 Resultados operacional e financeiro	60
2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases	64
2.4 Efeitos relevantes nas DFs	65
2.5 Medições não contábeis	67
2.6 Eventos subsequentes as DFs	68
2.7 Destinação de resultados	69
2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs	70
2.9 Comentários sobre itens não evidenciados	71
2.10 Planos de negócios	72
2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional	74
3. Projeções	
3.1 Projeções divulgadas e premissas	75
3.2 Acompanhamento das projeções	76

Índice

4. Fatores de risco	
4.1 Descrição dos fatores de risco	77
4.2 Indicação dos 5 (cinco) principais fatores de risco	110
4.3 Descrição dos principais riscos de mercado	111
4.4 Processos não sigilosos relevantes	114
4.5 Valor total provisionado dos processos não sigilosos relevantes	136
4.6 Processos sigilosos relevantes	137
4.7 Outras contingências relevantes	138
5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos	
5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado	139
5.2 Descrição dos controles internos	140
5.3 Programa de integridade	143
5.4 Alterações significativas	147
5.5 Outras informações relevantes	148
6. Controle e grupo econômico	
6.1/2 Posição acionária	149
6.3 Distribuição de capital	154
6.4 Participação em sociedades	155
6.5 Organograma dos acionistas e do grupo econômico	156
6.6 Outras informações relevantes	157
7. Assembleia geral e administração	
7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	158
7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	160
7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração	161
7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal	162
7.4 Composição dos comitês	177
7.5 Relações familiares	184
7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle	185
7.7 Acordos/seguros de administradores	186
7.8 Outras informações relevantes	187
8. Remuneração dos administradores	
8.1 Política ou prática de remuneração	195

Índice

8.2 Remuneração total por órgão	196
8.3 Remuneração variável	202
8.4 Plano de remuneração baseado em ações	204
8.5 Remuneração baseada em ações (Opções de compra de ações)	205
8.6 Outorga de opções de compra de ações	206
8.7 Opções em aberto	207
8.8 Opções exercidas e ações entregues	208
8.9 Diluição potencial por outorga de ações	209
8.10 Outorga de ações	210
8.11 Ações entregues	211
8.12 Precificação das ações/opções	212
8.13 Participações detidas por órgão	213
8.14 Planos de previdência	214
8.15 Remuneração mínima, média e máxima	215
8.16 Mecanismos de remuneração/indenização	216
8.17 Percentual partes relacionadas na remuneração	217
8.18 Remuneração - Outras funções (Estruturado)	218
8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada (Estruturado)	219
8.20 Outras informações relevantes	220
9. Auditores	
9.1 / 9.2 Identificação e remuneração	222
9.3 Independência e conflito de interesses dos auditores	223
9.4 Outras informações relevantes	224
10. Recursos humanos	
10.1A Descrição dos recursos humanos	225
10.1 Descrição dos recursos humanos	227
10.2 Alterações relevantes	228
10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados	229
10.3(d) Políticas e práticas de remuneração dos empregados	230
10.4 Relações entre emissor e sindicatos	231
10.5 Outras informações relevantes	232
11. Transações com partes relacionadas	

Índice

11.1 Regras, políticas e práticas	233
11.2 Transações com partes relacionadas	234
11.2 Itens 'n.' e 'o.'	238
11.3 Outras informações relevantes	240
12. Capital social e Valores mobiliários	
12.1 Informações sobre o capital social	241
12.2 Emissores estrangeiros - Direitos e regras	242
12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil	243
12.4 Número de titulares de valores mobiliários	249
12.5 Mercados de negociação no Brasil	250
12.6 Negociação em mercados estrangeiros	251
12.7 Títulos emitidos no exterior	252
12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas	253
12.9 Outras informações relevantes	254
13. Responsáveis pelo formulário	
13.1 Identificação dos Responsáveis pelo Conteúdo do FRE	266
13.1 Declaração do diretor presidente	267
13.1 Declaração do diretor de relações com investidores	268
13.2 Identificação dos Responsáveis pelo Conteúdo do FRE, em caso de alteração dos Responsáveis após a Entrega Anual	269

1.1 Histórico do emissor

1. Atividades do emissor

1.1. Descrever sumariamente o histórico do emissor

Iniciamos nossas operações em 14 de junho de 2011, como uma joint venture entre um fundo de investimento gerido pela Vinci Capital Gestora de Recursos Ltda. e uma subsidiária da Burger King Corporation, com o objetivo de administração e desenvolvimento, em caráter exclusivo, da marca BURGER KING® no Brasil. Este início foi marcado pela celebração dos contratos operacionais mais importantes da Companhia com a Burger King Corporation ("**BKC**") o "Master Franchise and Development Agreement – MFDA Burger King" ("**MFDA Burger King**"), o "Company's Franchise Agreement – Burger King" ("**SFA Burger King**") e o "Master Franchise Services Agreement – MFSA" ("**MFSA Burger King**") e, junto com MFDA Burger King e o SFA Burger King, "**Contratos Burger King**"), por meio dos quais a Burger King Corporation nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema BURGER KING® no Brasil, a prestação de diversos serviços para os franqueados no Brasil que habitualmente seriam prestados pela franqueadora e o direito de operar restaurantes próprios do sistema BURGER KING® (para mais informações sobre os Contratos Burger King, vide item 1.2 deste Formulário de Referência).

Em 16 de fevereiro de 2012, realizamos nossa primeira aquisição relevante, com a compra da BG K do Brasil S.A., uma das primeiras franqueadas do sistema BURGER KING® no Brasil, que possuía à época 41 restaurantes e 16 quiosques de sobremesa na capital e no interior do Estado de São Paulo.

Em 22 de setembro de 2014, realizamos nossa segunda aquisição, a BGNE Restaurantes e Comércio de Alimentos S.A., franqueada BURGER KING® no Brasil, que possuía à época 11 restaurantes e 11 quiosques de sobremesa.

Em 12 de novembro de 2014, recebemos investimento da Sommerville Investments B.V., uma subsidiária da Temasek (fundo soberano de Singapura, fundado em 1975), que se tornou nosso acionista à época por meio de aumento de capital.

Durante o ano de 2015, realizamos diversas aquisições, dentre elas: (i) em 28 de janeiro de 2015, a King Food Comércio de Alimentos S.A. e a Good Food RS Comércio de Alimentos S.A., que possuíam à época 18 restaurantes e 11 quiosques de sobremesa; (ii) em 06 de fevereiro de 2015, dois restaurantes da BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.; (iii) em 13 de junho de 2015, a BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios Ltda. e a BGMAXX Comércio de Produtos Alimentícios EIRELI, que possuíam à época 11 restaurantes e 2 quiosques de sobremesa.

Ainda em 2015, realizamos diversas incorporações das sociedades adquiridas: (i) em 31 de maio de 2015, incorporamos a BGNE Restaurantes e Comércio de Alimentos S.A.; (ii) em 30 de setembro de 2015, incorporamos a King Food Comércio de Alimentos S.A.; e (iii) em 30 de outubro de 2015, incorporamos a Good Food RS Comércio de Alimentos S.A.

Em 4 de janeiro de 2016, adquirimos a BKRJ1 Participações S.A., a BKRJ2 Participações Ltda. e a W2DMA Comércio de Alimentos Ltda., que possuíam à época 8 restaurantes.

Em 22 de junho de 2016, incorporamos a Prima Cena Empreendimentos e Participações S.A., nossa controladora direta à época, integralmente detida pela Vinci Capital Partners II B Fundo de Investimento em Participações – Multiestratégia ("**VCP II B FIP**") para investimento na Companhia. Com a incorporação, o fundo VCP II B FIP passou a deter participação direta no

1.1 Histórico do emissor

nosso capital social.

Em 8 de agosto de 2016, recebemos o investimento do Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia, um fundo de investimento em participações cujos cotistas indiretos são fundos administrados pela Capital International, Inc., via aumento de capital e aquisição de parte das ações detidas pelo VCP II B FIP e pelos participantes do nosso Stock Option Plan, de modo que o Montjuic Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia se tornou nosso acionista à época.

Em 2 de março de 2017, incorporamos a W2DMA Comércio de Alimentos Ltda., a BKRJ1 Participações S.A. e a BKRJ2 Participações S.A.

Em 22 de junho de 2017, o VCP II B FIP, fundo gerido pela Vinci Capital Gestora de Recursos Ltda., alienou para o King Arthur LLC parte minoritária das ações que detinha no nosso capital social.

Em 19 de outubro de 2017, protocolamos o pedido de registro de companhia aberta e de oferta pública inicial de ações (IPO) junto à Comissão de Valores Mobiliários ("**CVM**"), dando início ao processo de listagem e negociação das ações de nossa emissão no segmento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("**B3**").

No dia 18 de dezembro de 2017, as ações de nossa emissão começaram a ser negociadas na B3 no segmento do Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da B3, sob o ticker "BKBR3". O IPO consistiu em uma oferta primária de 49.230.769 de ações ordinárias e uma oferta secundária de 60.942.670 ações ordinárias, totalizando R\$1,9 bilhão.

Em 20 de março de 2018, anunciamos a celebração, com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. ("**PLK**"), do "Master Franchise and Development Agreement – MFDA Popeyes" ("**MFDA Popeyes**") e do "Company's Franchise Agreement – Popeyes" ("**SFA Popeyes**") e, junto com MFDA Popeyes "**Contratos Popeyes**"), por meio do qual a Popeyes Louisiana Kitchen nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema POPEYES® no Brasil e o direito de operar restaurantes próprios do sistema POPEYES®. O MFDA Popeyes tem prazo de validade até março de 2038. Para mais informações sobre os Contratos Popeyes, vide item 1.2 deste Formulário de Referência.

Em 2 de abril de 2018, anunciamos a conclusão da aquisição da totalidade das ações de emissão dos franqueados King Food Comércio de Alimentos S.A., Good Food Comércio de Alimentos S.A. e Fast Burger Comércio de Alimentos S.A., que possuíam no total 51 restaurantes e 20 quiosques de sobremesa do sistema BURGER KING®, localizados nos estados do Paraná, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Em 27 de março de 2019, foi concluída e liquidada a oferta pública de distribuição secundária de ações de nossa emissão e de titularidade da VCP II B FIP, da Sommerville Investments, do Montjuic e de determinados acionistas vendedores pessoas físicas. A oferta foi exclusivamente secundária de 33.373.621 ações ordinárias, com o estabelecimento do preço por ação de R\$ 21,41, resultando em um montante total da oferta de R\$ 714.529.225,61.

Em 6 de novembro de 2020, foi realizada uma oferta pública de distribuição primária de ações com esforços restritos, de 47.250.000 ações ordinárias, com o estabelecimento do preço por ação de R\$ 10,80, resultando em um montante total da oferta de R\$ 510.300.000,00.

Em 18 de maio de 2022, foi aprovada a alteração da denominação social da Companhia de "BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A." para "ZAMP S.A.", visando fortalecer a

1.1 Histórico do emissor

representatividade do portfólio da Companhia como administradora e operadora de restaurantes e, ainda, para viabilizar o conceito "house of brands" da nossa marca corporativa.

Em decorrência da alteração da denominação social da Companhia, na mesma data, foi anunciada a alteração do nosso ticker para "ZAMP3", em substituição a "BKBR3" e a alteração do nome de pregão para "ZAMP S.A.", em substituição a "BK BRASIL".

Em 1º de agosto de 2022, a MC Brazil F&B Participações S.A., sociedade que faz parte do portfólio de sociedades, fundos de investimento e negócios indiretamente detidos, controlados ou geridos pela Mubadala Capital LLC e suas afiliadas ("MC Brazil"), lançou uma oferta pública para a aquisição do controle da Companhia ("Edital" e "OPA") ao preço de R\$ 7,55 por ação, ajustado posteriormente para R\$ 8,31, mas que foi revogada semanas depois em decorrência do não atendimento de uma das condições precedentes estabelecidas no Edital, conforme divulgado em 23 de setembro de 2022.

Com efeito, dentre as condições precedentes para a realização da OPA, estava "a não obtenção de confirmação, pela Companhia, de que o sucesso da Oferta não implicaria a rescisão ou qualquer alteração substancial dos termos e condições dos contratos de franquia e dos contratos de licenciamento de marcas" descritos nas então seções 9.1.b e 9.2 do Formulário de Referência ("Contratos"). O Conselho de Administração da Companhia se manifestou, em seu Parecer sobre a OPA, divulgado em 17 de agosto de 2022, no sentido de que o sucesso da oferta e a consequente consolidação de controle da Companhia pela MC Brazil, por si só, não implicaria vencimento antecipado ou rescisão dos Contratos, advertindo, contudo, que não teria como confirmar que a Restaurants Brands International Inc., na qualidade de controladora das franqueadoras ("RBI"), concordaria com a opinião do Conselho de Administração e/ou que a MC Brazil conseguiria atender a todas as obrigações previstas nos Contratos, de modo que os Contratos poderiam deixar de vigorar e/ou não serem renovados. Nesse contexto, e considerando a manifestação da RBI, objeto de fato relevante de 12 de setembro de 2022, em que afirmou ter encontrado no *background check* por ela realizado, que a MC Brazil possuía participação em negócios concorrentes ao da Companhia, conforme seus critérios, a MC Brazil acabou por revogar a OPA lançada.

Em 3 de janeiro de 2024, a Companhia comunicou a sua saída voluntária do Novo Mercado da B3. Referida saída ocorreu com a dispensa da realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA), aprovada em Assembleia Geral Extraordinária realizada na referida data.

Em 21 de fevereiro de 2024, a MC Brazil aumentou sua participação acionária, passando a deter à época: **(i)** 105.948.900 ações ordinárias de emissão da Companhia, representativas de aproximadamente 38,5% do capital social total, **(ii)** instrumentos derivativos de liquidação financeira (*total return swap*) correspondente a 8.000.000 ações ordinárias, representativas de aproximadamente 2,9% do capital social total da Companhia, e **(iii)** 11.572.800 *American Depositary Receipts* – ADR representativos de 46.291.200 ações ordinárias de emissão da Companhia, correspondentes a aproximadamente 16,8% do seu capital social total. O referido incremento de participação acionária resultou na aquisição do controle acionário da Companhia pela MC Brazil.

Em continuidade ao objetivo estratégico de consolidar a Companhia como uma "house of brands", diversificando portfólio e fortalecendo presença no mercado de alimentação, a Companhia realizou importantes operações em 2024:

Em 5 de junho de 2024, a Companhia celebrou um Contrato de Compra e Venda com empresas do grupo SouthRock, em recuperação judicial à época, para a aquisição de determinados bens e

1.1 Histórico do emissor

direitos que integram as operações das lojas Starbucks no Brasil. A operação foi realizada por meio da compra das ações da Café Pacífico S.A. pela Zamp II S.A., subsidiária da Companhia. O preço base acordado para a aquisição dos ativos Starbucks Brasil foi de R\$ 120.000.000,00, sujeito a ajustes. A conclusão da operação ocorreu em 9 de outubro de 2024, após um processo competitivo organizado conforme a Lei 11.101/2005. Com a aquisição, a Companhia passou a ser, indiretamente, titular de 100% dos ativos Starbucks Brasil. A operação também envolveu a celebração do *Area Development and Operating Agreement* e documentos correlatos com a Starbucks Corporation, autorizando a Companhia e/ou a Zamp II S.A. como franqueadora, podendo explorar a marca e desenvolver as operações do sistema STARBUCKS® no território brasileiro ("**Acordo de Desenvolvimento e Operação Starbucks**").

Em 16 de setembro de 2024, a Companhia, por meio de sua subsidiária Zamp III S.A., celebrou um Master Franchise and Development Agreement ("**MFDA Subway**") com a Subway International Franchise Holdings, LLC ("**SIFH**"), para uso da marca e desenvolvimento das operações dos restaurantes Subway no Brasil. A consumação da operação ocorreu em 16 de outubro de 2024, após a aprovação do CADE, tornando a Zamp III S.A. a master franqueada exclusiva do sistema de restaurantes SUBWAY® no Brasil. Como nova master franqueada, a Zamp III S.A. passou a administrar a rede de subfranqueados dos restaurantes Subway no Brasil, bem como a cadeia de fornecedores de toda a rede (supply chain), além de abrir e operar restaurantes próprios do sistema SUBWAY® no Brasil.

Para acompanhar o processo de expansão, com a aquisição das novas operações STARBUCKS® e SUBWAY®, garantindo que a governança e administração possam manter os negócios bem administrados, a administração da Companhia propôs aos acionistas a alteração da composição da Diretoria Estatutária a fim de dividir as funções do antigo cargo de Diretor Vice-Presidente de Operações entre as diferentes unidades de negócios administrados pela Companhia. Assim, em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 25 de outubro de 2024, foram criados os novos cargos de Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócio de Burger King, Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócio de Popeyes, Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócio de Starbucks, Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócio de Subway e Diretor Vice-Presidente de Supply Chain.

Em 25 de maio de 2025, a Companhia divulgou ao mercado que recebeu comunicação do seu acionista controlador, a MC Brazil, informando que avaliava a realização de oferta pública de aquisição de ações ordinárias de emissão da Companhia para fins de conversão do registro de companhia aberta da categoria "A" para a categoria "B" e consequente saída do Segmento Básico de listagem da B3 ("**Conversão de Registro**").

Em 5 de junho de 2025, a MC Brazil protocolou o pedido de registro da referida oferta perante a CVM, acompanhado da minuta do edital e do laudo de avaliação (datado de 3 de junho de 2025), e informou que o preço por ação a ser ofertado seria de R\$ 3,50. Em 6 de junho de 2025, a Companhia comunicou a contagem do prazo regulatório para eventual requerimento de assembleia especial de acionistas titulares de ações em circulação para deliberar sobre nova avaliação, e, em 23 de junho de 2025, informou que o referido prazo se encerrou em 21 de junho de 2025 sem que tivesse recebido qualquer solicitação de convocação de assembleia especial.

Em 7 de agosto de 2025, a Companhia divulgou que a CVM deferiu o registro da OPA para aquisição de ações ordinárias de emissão da Companhia, a fim de viabilizar a Conversão de Registro, e informou que a OPA foi lançada na mesma data. Nos termos do edital da OPA, o preço ofertado foi de R\$ 3,50 por ação e o leilão foi realizado em 8 de setembro de 2025, por meio do sistema eletrônico de negociação administrado pela B3. Em 8 de setembro de 2025, a

1.1 Histórico do emissor

Companhia divulgou que, no leilão da OPA, o Ofertante adquiriu 22.807.845 ações, ao preço por ação previamente divulgado, e informou que a liquidação financeira ocorreria em 22 de setembro de 2025.

Em 10 de novembro de 2025, o Conselho de Administração aprovou o pedido de Conversão de Registro, o qual foi protocolado na CVM na mesma data, tendo em vista a realização de oferta pública de aquisição de ações para fins de conversão de registro lançada pelo acionista controlador.

Em 2 de dezembro de 2025, a CVM deferiu o pedido de Conversão de Registro e, em decorrência da Conversão de Registro, a Companhia passou a ser registrada na CVM como emissora de valores mobiliários na categoria B, bem como as ações de emissão da Companhia deixaram de ser negociadas na B3 a partir daquela data.

Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 9 de janeiro de 2026, os acionistas da Companhia aprovaram a alteração do objeto social da Companhia para incluir, como atividades secundárias e acessórias às atividades preponderantes, (i) a geração de energia elétrica na modalidade de autoprodução e (ii) a comercialização atacadista e/ou varejista de energia elétrica no âmbito da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE, sem alteração da preponderância das atividades de desenvolvimento e exploração de restaurantes no Brasil.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

1.2 Descrever sumariamente as atividades principais desenvolvidas pelo emissor e suas controladas

Somos o maior operador de restaurantes fast food do Brasil, em número de restaurantes, dentre as companhias abertas que operam no Brasil, de acordo com informações públicas disponibilizadas nos sites da CVM e SEC, e master-franqueado para o Brasil da Burger King Corporation, da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., da Starbucks Coffee International e Subway International Franchise com direitos de exclusividade para administrar e desenvolver as marcas BURGER KING®, POPEYES®, STARBUCKS® e SUBWAY® no país. Iniciamos nossas atividades em 2011 e, desde então, apresentamos crescimento expressivo. Além da liderança na quantidade de restaurantes fast food operados mencionada acima, posicionamos a marca BURGER KING® como a segunda maior rede de Fast-Food do Brasil, e a segunda maior rede no segmento de Burger Fast-Food, em termos de número total de vendas, de acordo a CREST (Consumer Reporting of Eating Share Trend) 2022. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, apresentamos uma receita operacional líquida de R\$ 5.230 milhões.

Sob a nossa gestão, o número de restaurantes BURGER KING® no Brasil subiu de 170, em 31 de julho de 2012, para 985, em 31 de dezembro de 2025 e, segundo a análise da própria Companhia, com base em dados divulgados ao mercado, multiplicamos por aproximadamente 4 vezes a participação de mercado (market share em termos de valor total de venda) da marca no setor de hambúrgueres.

Alavancando em nossa estrutura operacional e know-how adquirido com a marca BURGER KING®, anunciamos, no dia 20 de março de 2018, a celebração do contrato de master-franquia com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., proprietária da marca POPEYES®, que é uma das maiores redes de fast food focada em frango no mundo em termos de número de restaurantes e vendas, de acordo com a análise da Companhia, com 95 restaurantes no Brasil em 31 de dezembro de 2025.

A marca POPEYES® possui atributos que consideramos únicos e um menu diferenciado, decorrentes de uma tradição culinária de mais de 300 anos que incorpora uma fusão de cozinhas de diferentes nações, temperos e ingredientes. Além disso, adaptamos nosso menu à cultura tropical brasileira, sempre visando a melhor experiência do cliente, bem como fortalecer o relacionamento de nossa marca, em um mercado com potencial significativo, porém com poucos players.

Assumimos STARBUCKS® em outubro de 2024 e, dadas as circunstâncias, nosso foco operacional era simples: retomar rapidamente a disponibilidade de produtos em nossas lojas, estreitar os laços com nosso time e conectar novamente com nossos clientes para que a experiência pudesse gradativamente voltar a ser a experiência STARBUCKS®. Desde então, já conseguimos um progresso de mais de 20 p.p. em *Same Store Sales* ("SSS") e estamos muito animados com o tamanho da oportunidade para esta marca no Brasil. Hoje, temos um *footprint* de 112 lojas no país e todas as nossas referências apontam para a possibilidade de termos pelo menos 5x esse volume no decorrer dos próximos anos.

O negócio de SUBWAY® tem uma característica distinta das nossas demais marcas. A composição no Brasil é em um modelo 100% franqueado. Nosso papel, neste momento, tem sido focado em reestabelecer essa conexão com o sistema de franquias, voltar a construir a

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

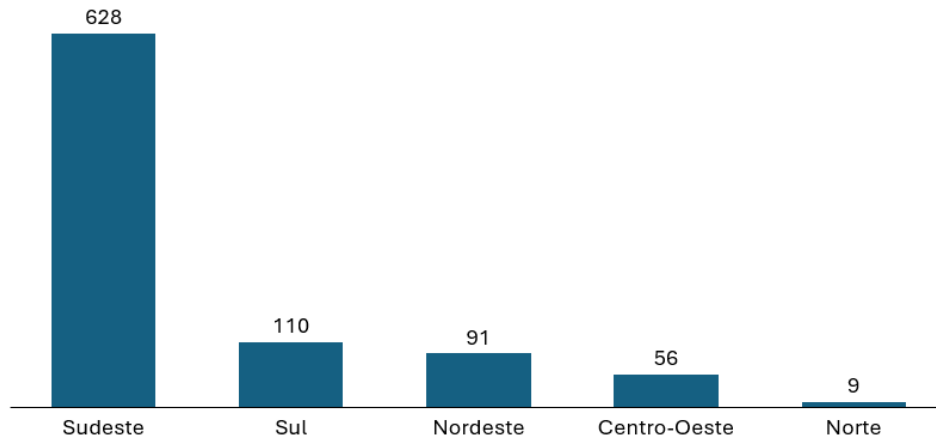
marca com os consumidores brasileiros, aprimorar nosso portfólio de produtos e transformar a experiência em lojas através da digitalização. Desde que assumimos a marca, já conseguimos reverter a tendência de SSS, que era próxima a zero, para 21,4%% no último trimestre de 2025. Ainda existe muito espaço para crescermos produtividade na base de lojas existentes, combinado a um forte plano de crescimento no futuro, inclusive com lojas próprias.

Trabalhamos para nos consolidarmos como a principal e mais rentável operadora de restaurantes do Brasil, sempre procurando marcas icônicas com diferenciais de atributos e produtos. Continuamos a nos desafiar para oferecer aos nossos clientes a mais prazerosa experiência de alimentação da indústria, oferecendo, seja com a marca BURGER KING®, a qual consolidamos e reposicionamos sob a nossa gestão, ou com novas marcas que tenham atributos únicos de produto e serviço como a POPEYES®, STARBUCKS® e SUBWAY® ambientes agradáveis, alimentos de qualidade, seguros e frescos, com o intuito de ofertar produtos com o melhor sabor, a valores acessíveis.

Nossos restaurantes estão situados em locais de alta visibilidade, incluindo shopping centers, aeroportos, ruas de grande comércio e/ou de grande movimento, assim como em praças de alimentação de supermercados e hipermercados. Buscamos garantir que nossos restaurantes ofereçam qualidade consistente de produtos e atendimento, bem como um ambiente agradável e acolhedor aos nossos clientes.

Atuamos por meio de diferentes formatos de restaurantes, a fim de possibilitar eficiência operacional e elevar a penetração de nossos canais de venda, adequando tais fatos aos diferentes ambientes de atuação e ocasiões de consumo. Considerando nossos restaurantes próprios da marca BURGER KING®, em 31 de dezembro de 2025, possuíamos 435 restaurantes em *malls*, 19 restaurantes *in line* e 237 unidades no formato *free standing (drive thru/ free standing)*. Além dos restaurantes próprios, possuíamos 290 restaurantes de franqueados (o que inclui tanto franquias legado, ou seja, aquelas existentes antes do início de nossas atividades em 2011, como sub-franquias, ou seja, novas franquias desenvolvidas por nós a partir de 2016). Quanto a restaurantes POPEYES®, em 31 de dezembro de 2025, possuíamos 95 unidades, sendo 87 próprias e 8 de franqueados. Com relação a marca STARBUCKS®, encerramos o ano de 2025 com 112 restaurantes próprios, sendo 92 restaurantes *malls*, 17 restaurantes *in line* e 3 no formato *free standing*, enquanto na marca SUBWAY®, encerramos o exercício social de 2025 com 1.453 restaurantes franqueados, totalizando 2.645 restaurantes das marcas BURGER KING®, POPEYES®, STARBUCKS® e SUBWAY®. Do total de restaurantes próprios, 682 estão localizados na região Sudeste, 91 na região Nordeste, 110 na região Sul, 56 na região Centro-Oeste e 9 na região Norte. Em relação aos quiosques de sobremesa (*dessert centers*), finalizamos dezembro de 2025 com um total de 262 unidades, sendo 216 próprias e 46 de franqueados.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas



Temos como um dos principais pilares da Companhia uma forte cultura meritocrática de eficiência operacional e foco em resultados, que sempre buscamos aprimorar, através de negociações com nossa cadeia de fornecedores, digitalização das nossas operações e desenvolvimento de tecnologia própria. Nossas decisões e atividades de gestão são suportadas por um trabalho de análises internas por meio de sistemas, orçamento e outros, que associado à análise do cenário macroeconômico, como a análise de fatores socioeconômicos, nicho de mercado e mercado competitivo, nos levam ao posicionamento estratégico que a Companhia possui dentro do mercado de QSR no Brasil.

Desenvolvemos um modelo de negócios com a Burger King Corporation e com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. que prevê o nosso compromisso e respeito aos elementos que compõem e identificam as marcas BURGER KING® e POPEYES®, mas que também nos confere autonomia operacional como parceiro local, e esse é o modelo que estamos estruturando para STARBUCKS® e SUBWAY® juntamente com a Starbucks Coffee International, Inc. e a Subway International Franchise Holdings. Desta forma, temos autonomia para gerir a estratégia de posicionamento de mercado e marketing no Brasil, o portfólio de produtos, as variadas características dos restaurantes e a aquisição de franqueados.

Ambicionamos posicionar a marca BURGER KING® como a rede de fast food com os melhores hambúrgueres do Brasil. Por esse motivo, adotamos na produção de nossos sanduíches processos que acreditamos conferir a eles um sabor único. Do processo de preparação das carnes, grelhadas em equipamentos especialmente desenvolvidos para nossas cozinhas e que conferem um sabor único, na nossa visão, ao processo de preparação dos ingredientes e acompanhamentos, buscamos nos diferenciar de nossos concorrentes mediante o oferecimento de produtos de uma qualidade que acreditamos ser superior. Nesse sentido, ofertamos produtos que atendem às suas mais diferentes demandas – por exemplo, vendemos sanduíches indulgentes (como o Mega Stack Atômico), para quando um pouco mais de tempero é necessário (como o Whopper Furioso) ou simplesmente para quando não se quer comer carne (como o Rebel Whopper, nosso inovador produto feito à base de plantas). Além disso, em fevereiro de 2022, lançamos nosso portfólio clean.

Desde a abertura de nosso primeiro restaurante POPEYES® em outubro de 2018, oferecemos aos brasileiros frangos e outras ofertas que apresentam a diversidade da cozinha do estado da Louisiana e seus temperos tradicionais como o cajun e o creole. Adaptamos o cardápio da marca para harmonizar o paladar e cultura local às nossas ofertas, adicionando ao mix de produtos uma linha completa de sanduíches de frango, como o “Louisiana Soul” e o “Bacon Vibrante”, além de

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

diferentes bebidas como suco natural e chás.

Em STARBUCKS®, nosso compromisso é entregar experiências que começam com a excelência dos nossos cafés e vão muito além da bebida. Trabalhamos com grãos 100% arábica, selecionados das melhores regiões produtoras do mundo, como América Latina, África e Ásia/Pacífico. Nossa cadeia de fornecimento prioriza práticas éticas, sustentáveis e de comércio responsável, assegurando qualidade superior em cada etapa. Oferecemos cafés preparados na hora, desde expressos, cappuccinos, lattes e frappuccinos, até opções filtradas, além da venda de grãos inteiros e moídos e para consumo em casa. Buscamos constantemente elevar o padrão, tanto na excelência dos produtos quanto no cuidado com as pessoas, porque acreditamos que criar um ambiente acolhedor, com atendimento caloroso e empático, é tão essencial quanto servir o melhor café. Nossa missão é ser o terceiro lugar, depois de casa e trabalho, onde as pessoas se sentem pertencentes, reconhecidas e valorizadas.

Com relação a SUBWAY®, nos nossos restaurantes colocamos o frescor, a qualidade e a personalização no centro da experiência. Somos reconhecidos por oferecer sanduíches preparados na hora, onde o cliente escolhe cada ingrediente, desde o tipo de pão até os vegetais, proteínas, queijos, molhos e acompanhamentos. Nosso portfólio conta com sanduíches que atendem diferentes preferências, como opções com carne bovina, frango, pernil, presunto, peito de peru, além de alternativas vegetarianas e veganas, como o Subway Vegetariano. Nossa missão é elevar o padrão dos nossos restaurantes, com processos operacionais que garantam padronização, segurança alimentar e excelência na experiência, sem abrir mão do cuidado com cada pessoa que escolhe estar conosco.

Seja oferecendo produtos BURGER KING®, POPEYES®, STARBUCKS® ou SUBWAY®, buscamos sempre a autenticidade em nosso relacionamento com nossos consumidores, respeitando seus gostos e preferências.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, reportamos receita operacional líquida de R\$ 5,23 bilhões, EBITDA ajustado de R\$ 740,6 milhões e margem EBITDA ajustada de 14,2%.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Os quadros abaixo apresentam nossas informações financeiras e operacionais selecionadas para os exercícios indicados:

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	
Quantidade de restaurantes ZAMP	894
Quantidade de restaurantes do sistema BURGER KING, POPEYES, SUBWAY E STARBUCKS	2645

Exercício social findo em 31 de dezembro de 2025	2025 (em milhões de Reais, exceto %)
Crescimento de Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes ¹	3,1% BURGERKING®; 18,9% POPEYES®; 17,3% STARBUCKS®; e 22,9% SUBWAY®
Receita Operacional Líquida	5.231,9
Crescimento (decrécimo) da Receita Operacional Líquida	14,8%
EBITDA ^{2 7}	719,4
Margem EBITDA ³	13,8%
EBITDA Ajustado ^{4 7}	740,5
Margem EBITDA Ajustada ⁵	14,2%
Lucro (Prejuízo) do exercício/ período	(107,1)

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Margem Líquida ⁶	-2,0%
-----------------------------	-------

Em milhões de Reais, exceto %	Exercício social findo em 31 de dezembro de 2025
Empréstimos e financiamentos – circulante	284,6
Empréstimos e financiamentos – não circulante	972,7
Patrimônio Líquido	1.607,7

1 “Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes” ou SSS Seguindo a metodologia de cálculo da RBI, considera as vendas dos restaurantes Burger King operados pela Companhia abertos há mais de 13 meses e de restaurantes Popeyes abertos há mais de 17 meses em relação ao mesmo período do ano anterior. Adicionalmente, restaurantes fechados por mais de 7 dias consecutivos dentro de um mês são expurgados da base comparável.

2 O EBITDA é uma medição não contábil elaborada por nós, em consonância com a Resolução CVM 156, e não representa os fluxos de caixa dos períodos apresentados e não deve ser considerado como base para distribuição de dividendos, como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do exercício/período ou como indicador de desempenho operacional, nem como indicador de liquidez. O EBITDA não possui um significado padrão e pode não ser comparável a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias. Para uma reconciliação do resultado líquido para o EBITDA, veja o item 2.5 deste Formulário de Referência.

3 A “Margem EBITDA” consiste no resultado da divisão do EBITDA de um exercício/ período pela receita operacional líquida consolidada do mesmo exercício.

4 O EBITDA Ajustado é uma medida não contábil elaborada pela Companhia, que corresponde ao EBITDA ajustado por despesas pré-operacionais, despesas com aquisições e incorporações e outras despesas, que na visão da Administração da Companhia não fazem parte das operações normais do negócio e/ou distorcem a análise do desempenho operacional da Companhia incluindo: baixas de ativo imobilizado, resultado com sinistros, resultado da venda de ativos, provisões (reversões) de impairment e custos com plano de ações. O EBITDA Ajustado não representa os fluxos de caixa dos exercícios/períodos apresentados e não deve ser considerado como base para distribuição de dividendos, como substituto para o lucro (prejuízo) líquido do exercício/período ou como indicador de desempenho operacional, nem como indicador de liquidez. O EBITDA Ajustado não possui um significado padrão e pode não ser comparável a medidas com títulos semelhantes fornecidos por outras companhias. Para a reconciliação do lucro (prejuízo) líquido para o EBITDA Ajustado, veja o item 2.5 deste Formulário de Referência.

5 A “Margem EBITDA Ajustada” consiste no resultado da divisão do EBITDA Ajustado de um exercício/ período pela receita operacional líquida consolidada do mesmo exercício.

6 A Margem Líquida corresponde ao lucro (prejuízo) líquido do exercício dividido pela receita operacional líquida consolidada do mesmo exercício/ período.

7 Conforme mencionado nos itens 2.3 e 2.4 (c) deste Formulário, a Companhia adotou o CPC 06 (R2)/NBC TG 06 (R3)/IFRS 16 – Arrendamentos a partir de 1º de janeiro de 2019. Para a implementação de tal norma, a Companhia adotou a abordagem retrospectiva modificada simplificada, com efeito cumulativo na data de adoção.

Contratos da Marca BURGER KING®

Em 13 de julho de 2011, celebramos com a Burger King Corporation o “Master Franchise and

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Development Agreement – MFDA Burger King” (“**MFDA Burger King**”), por meio do qual a Burger King Corporation nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema BURGER KING® no Brasil. O MFDA Burger King tem prazo de validade até julho de 2031 e poderá ser renovado por mais 20 anos por acordo mútuo das partes.

Na qualidade de master franqueada exclusiva, possuímos, dentre outros direitos, a possibilidade de selecionar os locais para abertura de restaurantes, próprios ou de sub-franqueados, sem a necessidade de aprovação da Burger King Corporation, bem como a capacidade para implementar mudanças nos menus e fornecedores autorizados da rede franqueada BURGER KING®.

Em contrapartida aos direitos outorgados pela Burger King Corporation, comprometemo-nos a cumprir com metas anuais de abertura de restaurantes BURGER KING®. O não cumprimento de tais metas é, dentre outras hipóteses costumeiramente presentes neste tipo de contrato, causa para a rescisão do MFDA Burger King, assim como: (a) falta de pagamento de valores devidos à BKC no âmbito MFDA Burger King não sanado após o respectivo prazo de cura; (b) abertura de restaurantes BURGER KING® sem as devidas autorizações necessárias da BKC (nas hipóteses em que referidas autorizações são necessárias nos termos do MFDA Burger King) e falha em obter a referidas aprovações após o período de cura; (c) falta de pagamento de valores devidos à BKC no âmbito do SFA Burger King ou em qualquer outro contrato celebrado entre as partes não sanado após o respectivo prazo de cura; (d) descumprimento de obrigações materiais do SFA Burger King (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) não sanado após o período de cura; (e) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (f) questionamento pela Companhia da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema BURGER KING®; (g) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à BKC que tenha impactos negativos na BKC; e (h) descumprimento de obrigações materiais do MFDA Burger King não sanadas após o respectivo prazo de cura.

Também em 13 de julho de 2011, celebramos com a Burger King Corporation o “Master Franchise Services Agreement – MFSA” (“**MFSA Burger King**”), por meio do qual a Burger King Corporation nos delegou a prestação de diversos serviços para os franqueados no Brasil que habitualmente seriam prestados pela franqueadora, tais como: (i) serviços de marketing e propaganda, inclusive com a gestão do fundo de marketing local; (ii) serviços de treinamento, monitoramento e supervisão de franqueados; e (iii) serviços de desenvolvimento e atualização de padrão visual e layout dos restaurantes. Somos remunerados pela prestação de tais serviços diretamente pelos franqueados e sub-franqueados do sistema BURGER KING®, por meio de pagamento de uma taxa prevista nos respectivos contratos de franquia e sub-franquia. A validade e vigência do MFSA Burger King está diretamente relacionada ao MFDA Burger King e, dentre as hipóteses para a rescisão do MFSA Burger King, estão: (a) descumprimento material das obrigações constantes no MFSA e não resolvidas após o respectivo prazo de cura (inclusive com relação às regras de utilização do fundo de marketing local); (b) licenciamento ou cessação do MFSA Burger King sem o consentimento da BKC ou em descumprimento do disposto no MFSA Burger King; (c) declaração ou pedido de falência ou recuperação judicial da Companhia não revertida em até 60 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (d) questionamento pela Companhia da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao Sistema BURGER KING®; e (e) descumprimento de obrigações materiais do MFDA Burger King e demais contratos celebrados com a BKC não sanadas nos prazos de cura aplicáveis.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Finalmente, também em 13 de julho de 2011, celebramos com a Burger King Corporation o "Company's Franchise Agreement – Burger King" ("**SFA Burger King**") por meio do qual a Burger King Corporation autoriza a Companhia a operar, no regime de franquia, os seus restaurantes próprios do sistema BURGER KING®. Dentre os diversos direitos e obrigações costumeiramente presentes neste tipo de contrato, a Companhia paga royalties e outras taxas à BKC em contrapartida ao direito de operar o respectivo restaurante BURGER KING®. São hipóteses de rescisão do SFA Burger King do respectivo restaurante BURGER KING® em que ocorrer o descumprimento: (a) falha na operação do restaurante BURGER KING® conforme padrões do sistema BURGER KING® após o período de cura aplicável; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios no restaurante BURGER KING® após o período de cura aplicável; (c) falha no uso do padrão visual do sistema BURGER KING® ou em manter o local do restaurante BURGER KING® em condições adequadas ou em realizar as melhorias, reparos ou remodelagens necessárias nos termos do SFA Burger King após o período de cura aplicável; (d) não pagamento pelo restaurante BURGER KING® aplicável de royalties, contribuições ao fundo de marketing e outros valores devidos à BKC nos termos do SFA Burger King após o período de cura aplicável; (e) a Companhia deixar de ocupar ou abandonar o local cuja aprovação para operação do restaurante BURGER KING® foi dada (nas hipóteses em que tal autorização é requerida nos termos do SFA Burger King) após o período de cura aplicável; (f) recusa à inspeção e auditoria da BKC no restaurante BURGER KING® após o período de cura aplicável; e (g) falha na operação do restaurante BURGER KING® de acordo com as leis aplicáveis. São ainda hipóteses de rescisão do SFA Burger King da Companhia: (a) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 90 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (b) condenação da Companhia ao pagamento de valor expressivo ou execução da Companhia para pagamento de valor expressivo após o respectivo prazo de cura; (c) condenação do *Managing Owner* por crime cuja pena de reclusão seja superior a 1 ano ou condenação envolvendo fraude; (d) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores dos restaurantes BURGER KING® após o respectivo prazo de cura; (e) fraude ou falta de ética na operação dos restaurantes BURGER KING® (inclusive a prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à BKC); (f) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação de direitos de propriedade intelectual do Sistema BURGER KING®; (g) em caso de aquisição de controle da Companhia: (i) caso não haja aprovação em *due diligence* de compliance, conforme critérios da BKC; ou (ii) caso o acionista (ou afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária em competidor da Companhia, ainda que não controle tal competidor; (h) conduta inadequada da Companhia com relação aos seus empregados e clientes que reflita negativamente na BKC; e (i) descumprimento de quaisquer das obrigações e deveres materiais da Companhia previstas no SFA Burger King após o período de cura aplicável.

Para mais informações, vide fator de risco "Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca BURGER KING® no Brasil ("**Master Franqueada Burger King**")", descrito no item 4.1 deste Formulário de Referência.

Contratos da Marca POPEYES®

Em 20 de março de 2018, celebramos com a Popeyes Louisiana Kitchen – PLK o "Master Franchise and Development Agreement – MFDA Popeyes" ("**MFDA Popeyes**"), por meio do qual a Popeyes Louisiana Kitchen nos outorgou o direito de ser a master franqueada exclusiva do sistema POPEYES® no Brasil. O MFDA Popeyes tem prazo de validade até março de 2038.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Nossos direitos e obrigações no MFDA Popeyes são bastante semelhantes aos direitos e obrigações no MFDA Burger King, de modo que também temos possibilidade de selecionar os locais para abertura de restaurantes, próprios ou de sub-franqueados, após limite mínimo de restaurantes próprios, sem a necessidade de aprovação da Popeyes Louisiana Kitchen, bem como a capacidade para implementar mudanças nos menus e fornecedores autorizados da rede franqueada POPEYES®.

Em contrapartida aos direitos outorgados pela Popeyes Louisiana Kitchen, comprometemo-nos a cumprir com metas anuais de abertura de restaurantes POPEYES®. O não cumprimento de tais metas é, dentre outras hipóteses costumeiramente presentes neste tipo de contrato, causa para a rescisão do MFDA Popeyes, assim como: (a) falta de pagamento de valores devidos à PLK no âmbito MFDA Popeyes não sanado após o respectivo prazo de cura; (b) licenciamento ou cessão do MFDA Popeyes sem o consentimento da PLK ou em descumprimento do disposto no MFDA Popeyes; (c) questionamento pela Companhia da validade de quaisquer direitos de propriedade intelectual relativos ao sistema POPEYES® ou tentativa de sua duplicação; (d) aquisição pela Companhia de participação em um competidor ou no contexto de uma aquisição de controle da Companhia, caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária ativa ou relevante em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor; (e) abertura de restaurantes POPEYES® (ou utilizando marcas semelhantes aquelas do sistema POPEYES® sem as devidas autorizações necessárias da PLK (nas hipóteses em que referidas autorizações são necessárias nos termos do MFDA Popeyes) e falha em obter a referidas aprovações após o período de cura; (f) falta de pagamento de valores devidos à PLK no âmbito do SFA Popeyes ou em qualquer outro contrato celebrado entre as partes não sanado após o respectivo prazo de cura; (g) descumprimento de obrigações materiais do SFA Popeyes (inclusive pagamento das respectivas taxas de franquia) não sanado após o período de cura; (h) falha na prestação dos serviços previstos no MFDA Popeyes; (i) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 60 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (j) prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à BKC que tenha impactos negativos na BKC; (k) utilização ou apropriação indevida do fundo de marketing do sistema POPEYES®; (l) conduta inadequada da Companhia, do Conselho de Administração da Companhia ou dos diretores da Companhia que afete ou possa afetar materialmente a PLK; e (m) descumprimento de obrigações materiais do MFDA Popeyes não sanadas após o respectivo prazo de cura.

De modo semelhante à transação celebrada com a Burger King Corporation, a prestação de diversos serviços para os franqueados no Brasil que habitualmente seriam prestados pela franqueadora também nos foram delegados, com o diferencial que a delegação foi feita também por meio do MFDA Popeyes, de modo que não foi necessário celebrar um "Master Franchise Services Agreement – MFSA" específico para o POPEYES®. Os serviços delegados e a nossa forma de remuneração são similares ao quanto previsto no MFSA Burger King.

Há previsão expressa que um evento de inadimplemento que leva à rescisão do MFDA Burger King pode resultar, a critério do franqueador, em rescisão do MFDA Popeyes. Porém, um evento de inadimplemento do MFDA Popeyes não resultará em um evento de inadimplemento do MFDA Burger King.

Também em 20 de março de 2018, celebramos com a Popeyes Louisiana Kitchen – PLK "Company's Franchise Agreement – Popeyes" ("**SFA Popeyes**") por meio do qual a PLK autoriza

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

a Companhia a operar, no regime de franquia, os seus restaurantes próprios do sistema POPEYES®. Dentre os diversos direitos e obrigações costumeiramente presentes neste tipo de contrato, a Companhia paga royalties e outras taxas à PLK em contrapartida ao direito de operar o respectivo restaurante POPEYES®. São hipóteses de rescisão do SFA Popeyes do respectivo restaurante POPEYES® em que ocorrer o descumprimento: (a) falha na operação do restaurante POPEYES® conforme padrões do sistema POPEYES® após o período de cura aplicável; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios no restaurante POPEYES® após o período de cura aplicável; (c) falha no uso do padrão visual do sistema POPEYES® ou em manter o local do restaurante POPEYES® em condições adequadas ou em realizar as melhorias, reparos ou remodelagens necessárias nos termos do SFA Popeyes após o período de cura aplicável; (d) não pagamento pelo restaurante POPEYES® aplicável de royalties, contribuições ao fundo de marketing e outros valores devidos à PLK nos termos do SFA Popeyes após o período de cura aplicável; (e) a Companhia deixar de ocupar ou abandonar o local cuja aprovação para operação do restaurante POPEYES® foi dada (nas hipóteses em que tal autorização é requerida nos termos do SFA Popeyes) após o período de cura aplicável; (f) recusa à inspeção e auditoria da PLK no restaurante POPEYES® após o período de cura aplicável; e (g) falha na operação do restaurante POPEYES® de acordo com as leis aplicáveis. São ainda hipóteses de rescisão do SFA Popeyes da Companhia: (a) falência ou recuperação judicial da Companhia que não seja revertida em até 90 dias ou admissão da Companhia de sua incapacidade de honrar com seus compromissos; (b) condenação da Companhia ao pagamento de valor expressivo ou execução da Companhia para pagamento de valor expressivo após o respectivo prazo de cura; (c) condenação do General Manager por crime cuja pena de reclusão seja superior a 1 ano ou condenação envolvendo fraude; (d) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores dos restaurantes POPEYES® após o respectivo prazo de cura; (e) fraude ou falta de ética na operação dos restaurantes POPEYES® (inclusive a prestação de informações materialmente falsas ou enganosas pela Companhia à PLK); (f) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação de direitos de propriedade intelectual do Sistema POPEYES®; (g) aquisição pela Companhia de participação em um competidor ou no contexto de uma aquisição de controle da Companhia, caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária ativa ou relevante em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor; (h) conduta inadequada da Companhia com relação aos seus empregados e clientes que reflita negativamente na PLK; e (i) descumprimento de quaisquer das obrigações e deveres materiais da Companhia previstas no SFA Popeyes após o período de cura aplicável.

Para mais informações, vide fator de risco “Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca POPEYES® no Brasil (“**Master Franqueada Popeyes**”)”, descrito no item 4.1 deste Formulário de Referência.

Contratos da marca STARBUCKS®

Em 17 de junho de 2024, celebramos, por meio da nossa subsidiária ZAMP II S.A., o “Area Development and Operating Agreement - Starbucks” (“**ADOA Starbucks**”), por meio do qual Starbucks Coffee International, Inc. nos outorgou o direito de operar de forma exclusiva o sistema STARBUCKS® no Brasil. O ADOA Starbucks possui prazo de vigência de 15 anos, podendo ser prorrogado, a critério das partes, por mais 10 anos, e, subsequentemente, por períodos adicionais de 5 anos, desde que sejam atendidas determinadas condições, tais como: manutenção da boa conduta comercial, solidez financeira, cumprimento das obrigações contratuais, atingimento de metas de desenvolvimento e observância dos padrões operacionais

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

e de marca.

Na qualidade de operadora exclusiva da marca STARBUCKS® no Brasil, assumimos a obrigação de cumprir metas mínimas de desenvolvimento anual, com abertura de um número estipulado de restaurantes. Também assumimos o pagamento de diversas taxas usuais neste tipo de contrato, incluindo, mas não se limitando a: (i) taxas de desenvolvimento; (ii) taxas pela transferência ou mudança de local de lojas; (iii) taxas relativas a design e desenvolvimento; (iv) taxas de treinamento; e (v) outras taxas associadas à manutenção da rede, além das obrigações tributárias aplicáveis.

O contrato prevê, ainda, que a seleção de pontos comerciais para abertura de novos restaurantes está sujeita à aprovação prévia e por escrito da licenciadora, mediante submissão do local proposto, acompanhado da documentação necessária para validação. O design arquitetônico, o layout interno, a identidade visual e demais elementos estéticos dos restaurantes STARBUCKS® devem ser rigorosamente aprovados pela licenciadora, em linha com os manuais de marca, documentos técnicos e diretrizes globais disponibilizados.

O não cumprimento de obrigações contratuais, como inadimplemento de taxas, descumprimento das metas de desenvolvimento, operação em desconformidade com os padrões de qualidade da marca ou questões de ordem financeira, entre outros, pode ensejar a rescisão do MFDA Starbucks, desde que observado o devido processo, os prazos de cura e as condições contratuais aplicáveis.

Adicionalmente, em 5 de junho de 2024, celebramos com a SouthRock um Contrato de Compra e Venda de Ativos, sob Condições Suspensivas ("**SPA Starbucks**"), por meio do qual a SouthRock se obrigou a vender, e nós nos obrigamos a adquirir, diretamente ou por meio de uma afiliada, a totalidade dos ativos relacionados à operação da marca STARBUCKS® no Brasil. A consumação da operação ocorreu em 9 de outubro de 2024, mediante a aquisição de 100% das ações da emissão da sociedade Café Pacífico S.A., uma subsidiária criada especificamente para concentrar todos os ativos vinculados à operação STARBUCKS® no território brasileiro.

O SPA Starbucks abrangeu a transferência de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo, mas não se limitando a: (i) unidades operacionais (lojas físicas); (ii) equipamentos e maquinários; (iii) contratos com fornecedores e prestadores de serviços; (iv) softwares, licenças e plataformas operacionais; e (v) demais ativos operacionais e comerciais necessários para a plena continuidade das atividades da marca no país.

Adicionalmente, no contexto da transação, foi celebrado entre a Café Pacífico Ltda. e a SouthRock Capital um Contrato de Prestação de Serviços Transitórios ("**Transitional Services Agreement – TSA**"), cujo objetivo é regular os termos e condições da prestação, pela SouthRock, de determinados serviços de suporte à operação da marca STARBUCKS® no Brasil durante o período de transição pós-fechamento. O TSA foi estruturado em quatro frentes principais de serviços: (i) Financeiro, (ii) Tecnologia da Informação, (iii) Recursos Humanos e (iv) Operações de Aeroportos. Ao longo da vigência do TSA, a SouthRock se comprometeu a prestar serviços operacionais, administrativos e técnicos necessários para assegurar a continuidade dos negócios, incluindo repasses de atividades, manutenção de sistemas e suporte às rotinas corporativas, até que houvesse plena internalização desses processos por parte da ZAMP e/ou da Café Pacífico. O prazo inicial do TSA foi estabelecido em seis meses, contados da data de fechamento (9 de outubro de 2024), podendo ser prorrogado mediante notificação e acordo entre as partes, conforme necessidade operacional identificada no período de transição.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Contratos da marca SUBWAY®

Em 13 de setembro de 2024, a ZAMP III S.A., uma subsidiária integral da ZAMP, celebrou o Master Franchise Development Agreement (“**MFDA**”) com a Subway International Franchise Holdings, LLC, o franqueador da marca SUBWAY®. Em 16 de outubro de 2024, ante o cumprimento das condições suspensivas, as Partes realizaram o fechamento da operação e a Zamp III S.A. assumiu a função de master franqueada exclusiva da marca no Brasil. O MFDA possui prazo inicial de 15 anos, com possibilidade de renovação por mais 10 anos, desde que cumpridos os requisitos previstos contratualmente.

Nos termos desse acordo, a ZAMP possui, dentre outros, o direito de utilizar a marca SUBWAY® na operação de restaurantes próprios no Brasil, bem como de realizar a gestão, desenvolvimento e expansão da rede franqueada e cadeia de suprimentos da marca SUBWAY® no país. Atualmente, o modelo de operação adotado é 100% baseado em subfranqueados, o que permite maior capilaridade e penetração da marca em diferentes mercados, com geração de receitas recorrentes sem necessidade de investimentos diretos em ativos operacionais. A ZAMP seguirá também com operações de lojas próprias como estratégia complementar de desenvolvimento e fortalecimento da marca no Brasil.

Dentre as obrigações da ZAMP III S.A. como master franqueada, estão: (i) a expansão contínua da rede de restaurantes SUBWAY®, com o compromisso de desenvolvimento e crescimento da operação no Brasil, utilizando-se do *know-how* e capacidades locais da Zamp; (ii) a fiscalização de compliance nas operações, tanto físicas quanto digitais (delivery), alinhadas aos padrões globais da marca; (iii) a implementação dos sistemas operacionais, visando a padronização e eficiência nas operações; (iv) a oferta de treinamentos, suporte operacional e acompanhamento contínuo aos franqueados SUBWAY®, promovendo excelência na execução das operações; (v) a gestão dos investimentos em marketing para fortalecimento e promoção da marca no mercado brasileiro; e (vi) a gestão da cadeia de suprimentos da rede de restaurantes SUBWAY® no Brasil, com ênfase em eficiência e adequação os requisitos globais da marca.

O MFDA prevê possibilidades de rescisão antecipada costumeiramente presentes neste tipo de contrato, caso não sejam observadas determinadas condições, tais como: o não atingimento de metas mínimas de desenvolvimento em períodos determinados, inadimplemento das taxas e valores devidos, ocorrência de períodos consecutivos de déficit de desenvolvimento, não cumprimento de metas financeiras, além do descumprimento de obrigações operacionais e de governança, dentre outras previstas contratualmente.

A inclusão da marca SUBWAY® ao portfólio da ZAMP reflete nossa estratégia de expansão com marcas de forte apelo junto ao consumidor brasileiro, ampliando nossa presença no mercado de alimentação rápida e consolidando nossa posição como uma das maiores plataformas de restaurantes do país.”

Acreditamos que os nossos principais pontos fortes incluem:

Posicionamento estratégico e privilegiado em setor com alto potencial de crescimento e dinâmica favorável

Dentre os fatores que levaram ao aumento do segmento de bebidas e alimentos está o contínuo crescimento de participação das mulheres no mercado de trabalho. Isso afeta significativamente os hábitos alimentares da população e resulta, dentre outros efeitos, em (i) um declínio no

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

número de indivíduos responsáveis pelo preparo das refeições em casa; (ii) um aumento da renda familiar total; (iii) um aumento no consumo de alimentos prontos; e (iv) um aumento da base de clientes de fast food.

Outro fator relevante é o aumento constante da proporção da população urbana em relação à população total no Brasil. Em linha com o processo de urbanização ainda em andamento, tem-se observado um crescimento do número de pessoas vivendo sozinhas.

Nosso time de expansão desenvolveu um sofisticado modelo de originação, análise e construção de novos restaurantes, já tendo demonstrado capacidade de inaugurar mais de 100 restaurantes em um ano. A decisão de investimento em cada restaurante busca sempre maximizar o retorno sobre o capital de nossos acionistas, sendo precedida de criterioso e padronizado processo de avaliação de viabilidade. Buscamos prever o potencial de vendas e lucratividade de cada novo restaurante através da análise de aspectos sociodemográficos da localização do restaurante, mapeamento da competição, potencial construtivo e layout de projeto, entre outros.

Acreditamos que a força de nossas marcas aliada à nossa capacidade de expansão, à qualidade de nossa gestão, bem como a diversidade de sabores e preços dos produtos que ofertamos, nos colocam em posição única para capturar as oportunidades de crescimento existentes no setor de fast food no Brasil.

Marcas e produtos diferenciados, de qualidade e adaptados à realidade brasileira

Sob a nossa gestão, posicionamos o BURGER KING® dentre as principais marcas de fast food do país. No Brasil, mesmo sendo relativamente nova, em número de restaurantes, a marca BURGER KING® já é a segunda maior rede de fast food e a segunda maior rede no segmento de hambúrgueres. Em relação à marca POPEYES®, desde que nos tornamos masterfranqueados, inauguramos 93 restaurantes. Em 2017, fomos eleitos a melhor franquia Burger King da América Latina (Best Burger King Latam Franchisee 2017).

Nosso portfólio passou a ser ainda mais robusto com a inclusão de duas marcas de forte apelo no mercado brasileiro: STARBUCKS® e SUBWAY®. A chegada da marca STARBUCKS®, referência global em cafeterias, reforça nossa estratégia de oferecer produtos premium e experiências diferenciadas aos nossos clientes. Nosso cardápio traz bebidas icônicas, como o tradicional café expresso, cappuccinos, frappuccinos e opções sazonais, sempre com a possibilidade de customização — uma das principais características da marca, além de um ambiente acolhedor, que promove conexões e experiências únicas. Trabalhamos com ingredientes de alta qualidade, priorizando práticas sustentáveis e adaptando as ofertas às preferências do consumidor brasileiro.

Em relação ao SUBWAY®, uma das maiores redes de fast food do mundo, reforçamos nosso compromisso com alimentação rápida, fresca e personalizada. No SUBWAY®, os clientes têm a liberdade de escolher entre diversos tipos de pães, proteínas, queijos, vegetais e molhos, criando seus próprios sanduíches, preparados na hora, de acordo com seu gosto e necessidade. Essa flexibilidade e foco em produtos frescos, aliados ao apelo de uma alimentação prática e mais leve, consolidam a marca como uma escolha relevante no mercado brasileiro.

Nossas vendas são suportadas por uma política de marketing e operações direcionadas ao oferecimento aos nossos clientes de uma experiência de consumo autêntica e flexível às suas

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

demandas e gostos.

Em relação à marca BURGER KING® acreditamos que nossos produtos são indulgentes e saborosos. Acreditamos que nossos hambúrgueres apresentam qualidade superior e são mais adequados ao paladar brasileiro por serem “Grelhado No Fogo Como Churrasco” – nosso método de preparo e uma de nossas principais campanhas de marketing. Permitimos aos nossos clientes incluírem ou retirarem itens da montagem de seus sanduíches “Have It Your Way / Faça Do Seu Jeito” e constantemente revisitamos e adequamos o nosso cardápio a fim de adaptá-lo às demandas de nossos clientes, bem como ao gosto do consumidor brasileiro. O BURGER KING® foi uma das primeiras cadeias de fast food no Brasil a oferecer aos clientes o refil grátis de refrigerantes e chás.

Nos nossos restaurantes POPEYES®, apresentamos um menu diverso baseado em sanduíches e ofertas de frango, que trazem o coração e a alma da Louisiana para o mundo do fast food. Nossos produtos são frescos e possuem um sabor autêntico, preparados lentamente e servidos de maneira rápida para nossos clientes. O preparo é realizado diariamente na cozinha dos restaurantes, onde marinamos nossos produtos de frango por pelo menos 12 horas e empanados a mão, visando garantir maior qualidade e sabor. Oferecemos um menu diferenciado de sobremesas e opções de bebidas como cerveja, chás e suco natural, e assim como no BURGER KING®, disponibilizamos a opção de refil grátis de refrigerantes e chás.

Iniciativas digitais e de multicanalidade, entregando experiência ao consumidor

Mantemos compromissos com a qualidade dos produtos que ofertamos e com a saúde de nossos consumidores e procuramos maximizar sua experiência em nossos restaurantes, por exemplo via inovações tecnológicas como o nosso *mobile order-and-pay app*. Possuímos um sistema de gerenciamento integrado que tem por objetivo garantir, além de maior eficiência operacional, administrativa e financeira, a qualidade e a segurança dos alimentos que ofertamos.

As vendas digitais, representadas pelo delivery, totens de auto-atendimento e aplicativo, atingiram 57% da receita da Companhia no 4T25, versus 50%, se comparado ao 4T24. Acreditamos que as iniciativas digitais, que promovem experiência ao cliente com menos fricção e minimizando a interação humana, são tendências que deverão perdurar pós pandemia e serão pontos chave de diferenciação dos competidores.

Performance operacional superior ao mercado, com forte cultura meritocrática e modelo de gestão com foco em resultados

Nosso modelo de negócios nos permitiu atingir altas taxas de crescimento em conjunto com a melhoria de nossos índices de rentabilidade.

A Companhia possui um modelo de gestão diferenciado, o qual é aplicado em todos os níveis de administração, implementado em linha com a cultura e valores que foram trazidos pelos acionistas fundadores da Companhia. Esse modelo é suportado por uma forte cultura corporativa voltada para resultados em um modelo de gestão que tem como objetivo proporcionar eficiência operacional e rentabilidade. Temos como pilares de nossa filosofia a meritocracia e a “visão de dono”, incentivando sempre melhores resultados, com sólidos valores e metas individuais claras e objetivas para nossos colaboradores.

Isso se traduz no modo de a Companhia pensar e estruturar a remuneração e carreira de seus colaboradores, o que tem desdobramentos práticos no nosso cotidiano. Por exemplo, no tocante

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

à remuneração e sua forte ligação com a rentabilidade do negócio, realizamos periodicamente reuniões e webcasts com todos os nossos colaboradores, tanto corporativos, quanto de restaurantes, para apresentação dos resultados da Companhia e acompanhamento das metas. O objetivo é sempre engajar cada um dos colaboradores com o sucesso dos negócios da Companhia, o que nos proporciona uma performance operacional que acreditamos ser diferenciada.

Com relação ao desenvolvimento da carreira de cada um de nossos colaboradores e a importância colocada na meritocracia, a Companhia adota um processo específico para preenchimento de vagas, selecionando, primeiro, candidatos internos. Dessa forma, as nossas vagas são anunciadas, em primeiro lugar, internamente e realizamos um processo de seleção entre todos os nossos colaboradores interessados antes de buscarmos novos profissionais no mercado. Buscamos dessa forma valorizar o nosso pessoal, demonstrando que o esforço e a meritocracia são valores essenciais em nossa estrutura.

A nossa performance operacional superior, aliada à forte cultura meritocrática e ao modelo de gestão com foco em resultados, tem resultados diretos no crescimento e na rentabilidade de nossos negócios.

Equipe de gestão experiente e comprometida com resultados

Acreditamos ter um grupo de profissionais talentosos e experientes, com forte reputação no mercado. Nossa equipe de gestão liderou nosso processo de crescimento e fomentou uma cultura de inovação, empreendedorismo e trabalho em equipe.

No item 7.3 deste Formulário de Referência há uma descrição da composição e da experiência profissional dos administradores da Companhia. Acreditamos que a experiência especializada de nossa administração e seu conhecimento profundo da Companhia contribuem para a eficiência de nossas operações.

Reconhecendo a importância de nossos administradores para o nosso sucesso, implementamos planos de retenção de longo prazo para nossos executivos-chave, sempre atrelados aos pilares básicos de meritocracia e "visão de dono" que são aplicados em todos os níveis da Companhia, representando um incentivo para crescer, gerar resultados e reter talentos.

Forte perfil ESG, transformando nossa forma de fazer negócios

A sustentabilidade é uma das frentes do nosso negócio e por isso, hoje, todas as nossas atividades são pautadas pelo conceito de ASG – Ambiental, Social e Governança, que nos ajuda a reforçar nosso papel como companhia na construção de um mundo melhor. Para isso, construímos, com uma visão estratégica e objetivos claros, compromissos que reforçam todo possível cuidado e atenção com nossos principais stakeholders: nossa gente, consumidores, comunidades, fornecedores e investidores.

Para garantir um ciclo consistente, defendemos programas de longo prazo focados em inovação, impacto social, meio ambiente, qualidade dos nossos alimentos, ética, diversidade, inclusão, responsabilidade dos fornecedores, entre outros temas.

Nosso modelo de gestão único, o qual é aplicado em toda nossa administração, tem uma cultura forte de gestão de resultados, eficiência operacional e rentabilidade. Nossos valores: meritocracia, visão de dono, foco no cliente, simplicidade, alegria e ética, guiam todas as nossas

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

estratégias, mas além de entregar resultados, acreditamos que a forma como se entrega os resultados é um fator tão ou mais importante que o próprio resultado.

Somos um reflexo da nossa cultura corporativa e de todos os nossos colaboradores e, por isso, reforçamos a importância dos princípios de ASG para todos, a partir de uma liderança engajada em adotar as melhores práticas existentes no mercado para um time de mais de 16 mil pessoas, consideradas protagonistas na transformação de questões ambientais, sociais e de governança.

Nossos compromissos estão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), utilizando nossos esforços para gerar mudanças significativas em toda a cadeia.

Em 2022, divulgamos nosso primeiro relatório de sustentabilidade, assegurado por auditores independentes e seguindo metodologia GRI e SASB, nos posicionando com transparência e governança acerca de nossos indicadores, compromissos e principais práticas. Para maiores informações, vide o "Relatório de Sustentabilidade da Companhia, o qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos *websites* da CVM (www.cvm.gov.br) e de Relações com Investidores da Companhia na aba "ESG" e no ícone "Relatório de Sustentabilidade e da Transparência" (<https://ri.zamp.com.br/list.aspx?idCanal=G74+nC12nTOaV4s5niHaTg==&linguagem=pt>)

Em 2024, divulgamos o nosso primeiro Relatório de Transparência e Igualdade Salarial de Mulheres e Homens, com informações do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, em conformidade com a Lei 14.611, de 3 de julho de 2023. O documento segue a metodologia exigida pelo Governo Federal e avalia a relação entre os salários por critérios de gênero, indicando elementos que podem explicar as diferenças verificadas. Novas versões do referido relatório foram divulgadas nos anos subsequentes e encontram-se disponíveis para consulta na rede mundial de computadores nos *websites* da CVM (www.cvm.gov.br) e de Relações com Investidores da Companhia na aba "ESG" e no ícone "Relatório de Sustentabilidade e da Transparência" (<https://ri.zamp.com.br/list.aspx?idCanal=G74+nC12nTOaV4s5niHaTg==&linguagem=pt>)

Nossa estratégia encontra-se amparada nos pontos abaixo descritos:

Expansão da nossa rede mediante criteriosa abertura de novos restaurantes

Apesar da grande expansão de nossa rede de restaurantes observada desde 2011, acreditamos que a abertura de novos restaurantes ainda será uma das principais fontes de nosso crescimento nos próximos anos. Em complemento ao nosso plano de expansão para a marca BURGER KING®, pretendemos crescer gradualmente com a marca POPEYES® no país através de restaurantes próprios e/ou franquizados, conforme estabelecido no MDFA Popeyes. Acreditamos que o nosso negócio está bem posicionado para se beneficiar das tendências de crescimento do setor e, também, das mudanças no comportamento nos clientes que foram aceleradas pela pandemia. Ainda, as marcas STARBUCKS® e SUBWAY® vêm para complementar nosso portfólio e trazer novas avenidas de crescimento, acessando novas ocasiões de consumo e trazendo maior capilaridade territorial. Pretendemos expandir a nossa rede total de restaurantes pelo país por meio de uma abertura criteriosa de novas unidades focada nas seguintes frentes:

Seleção de cidades com potencial de crescimento.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

A abertura de novos restaurantes contempla um rigoroso processo de avaliação, dividido em diversas etapas. A Companhia tem como foco a abertura de novos restaurantes em cidades que apresentam um crescimento do PIB mais expressivo, alinhado a um aumento da renda per capita da população. Temos como premissa para análise de determinada cidade a expansão econômica e o poder aquisitivo dos residentes daquele município. Após identificada uma cidade de interesse, o processo de seleção do local para uma nova unidade passa por um planejamento de mercado que analisa, de forma pormenorizada, cada bairro e quarteirão da cidade-alvo. Ao final dessa análise, a Companhia foca na implantação dos novos restaurantes nos locais classificados como de alto interesse. Vale ressaltar que a pandemia gerou oportunidades únicas no segmento de real estate (incluindo em regiões de tier I e tier II), em razão da vacância dos shopping centers. Com isso, a Companhia foi capaz de renegociar contratos de arrendamento, bem como fixar novas localizações para lojas futuras.

Foco em formato de restaurantes considerados com maior potencial de crescimento e rentabilidade.

Essa estratégia envolve tanto restaurantes drive-thru/freestandings, como quiosques de sobremesa. Especialmente com relação aos restaurantes drive thru/freestandings, entendemos que há uma grande capacidade de expansão.

Vale ressaltar que tais restaurantes, devido à maior alavancagem operacional, apresentam potencial de margens melhores para a Companhia. Restaurantes drive thru/freestandings também se provaram de extrema relevância com as mudanças provocadas pela pandemia, quando as restrições governamentais e o distanciamento social levaram os consumidores a mudarem seus comportamentos. Tais restaurantes foram beneficiados devido à maior praticidade, segurança e conforto para os clientes, que buscam evitar aglomerações.

O maior número de deliveries também foi uma importante alavanca de crescimento nessas lojas, pensadas para otimizar todo o processo de entrega. Restaurantes drive thru/freestanding foram e continuam sendo essenciais para o cenário econômico pós-covid e acreditamos que nossa estratégia com este enfoque permitirá um diferencial competitivo frente aos nossos concorrentes.

Desenvolvimento da marca POPEYES® inicialmente em malls, alavancado na nossa experiência com BURGER KING®.

Pretendemos continuar a desenvolver a marca POPEYES® no Brasil, em linha com o MDFA Popeyes. Aproveitando o momento favorável da marca, tanto no Brasil quanto nos EUA, iniciamos nossa expansão na região da grande São Paulo, a qual possuiu a maior concentração de população e PIB nacional, com o intuito de fortalecer o conhecimento e preferência da marca com estratégias de otimização de campanhas de marketing. Durante o ano de 2023, expandimos nossas operações para Paraná, Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Goiás, São Paulo e Paraíba. Alavancando no nosso conhecimento da indústria de shoppings, estamos inicialmente desenvolvendo os restaurantes POPEYES® nos grandes shoppings da grande São Paulo e do país. Com isso, estamos iniciando um novo ciclo de expansão em malls, com o desenvolvimento de restaurantes POPEYES® nas praças que consideramos ser as melhores e mais rentáveis do país para operação de fast food. Em 2025, após o sucesso da plataforma do “Molhão”, forte motor de engajamento do cliente, nos trouxe ainda mais confiança no potencial de crescimento da marca no país.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

Expansão da nossa rede de sub-franqueados.

Além do crescimento da rede de restaurantes próprios, na qualidade de master-franqueada das marcas BURGER KING® e POPEYES®, a Companhia acredita no potencial de expansão da rede de sub-franqueados. Inicialmente pretendemos expandir a marca POPEYES® com restaurantes próprios com o objetivo de consolidar a marca no país. Com a recente aquisição dos direitos de master-franquia da marca SUBWAY® no Brasil, reforçamos ainda mais essa estratégia, considerando que o modelo de negócios do SUBWAY® no país é 100% baseado em restaurantes operados por subfranqueados. Esse modelo permite uma capilarização expressiva da marca, com penetração em diversas regiões, inclusive em mercados secundários e terciários, gerando receitas recorrentes para a Companhia sem necessidade de investimentos diretos em ativos fixos. Esse equilíbrio entre redes próprias e subfranqueadas, considerando as características específicas de cada marca, permite à Companhia crescer de forma sustentável, eficiente e alinhada às demandas e particularidades do mercado brasileiro.

Reforço das marcas e satisfação dos consumidores

Pretendemos continuar a desenvolver a marca BURGER KING® no Brasil de forma a aumentar o seu reconhecimento e a satisfação de nossos consumidores. A partir do segundo trimestre de 2019, o BURGER KING® atingiu 100% de reconhecimento de marca, e vem caminhando para se tornar o restaurante preferido na indústria e com melhores respostas a ações de marketing. Mantivemos nosso espírito inovador e um calendário de inovações ativo no decorrer de todo o ano, como foram as campanhas de Barbie e Nutella para BK, e NBA com Fogaça em PLK.

Além disso, temos replicado nossa expertise e know-how adquiridos no desenvolvimento da marca BURGER KING® com a marca POPEYES®, buscando, ao longo do tempo, que ela se consolide como marca líder no segmento de fast food de frango no país.

Para além desse ponto, a incorporação das marcas STARBUCKS ® e SUBWAY ® ao nosso portfólio reforça nossa estratégia de crescimento, diversificação e foco na satisfação dos consumidores. No caso da STARBUCKS ®, nosso objetivo é garantir que os clientes brasileiros encontrem nas lojas a mesma experiência globalmente reconhecida, oferecendo produtos premium, bebidas personalizadas, ambiente acolhedor e serviços que gerem conexão, com uma atuação sensível às preferências e características do mercado local.

Com a marca SUBWAY ®, reforçamos nosso posicionamento em conveniência, alimentação rápida, fresca e personalizável, oferecendo aos clientes a possibilidade de montar seus sanduíches de acordo com suas preferências, com foco em qualidade, variedade de ingredientes e atendimento ágil, além de um apelo a uma alimentação mais leve.

Nosso foco contínuo é fortalecer cada uma dessas marcas no mercado brasileiro, investindo em inovação, excelência operacional, campanhas de marketing criativas e uma experiência de consumo que gere fidelização e satisfação dos nossos clientes.

Aumento da nossa eficiência operacional, suportada pela constante melhoria de processos e emprego de novas tecnologias

Nossa estratégia digital permanece sendo foco importante da organização à medida que vemos melhores *unit economics* transacionais na grande maioria dessas interações. Continuamos avançando com a representatividade dos totens de auto atendimento, do nosso programa de Loyalty/CRM – (que conta com 22 milhões de usuários cadastrados), do canal delivery e da

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

funcionalidade de *order ahead*. Nossas vendas através desses canais, já representam 57% do total da Companhia e cresceram 30% versus o ano anterior. O equilíbrio entre a experiência física em nossas lojas, com estes canais será chave para que no futuro tenhamos um NPS cada vez melhor e mais clientes interagindo, de formas diferentes, com as nossas marcas.

Esperamos aumentar a rentabilidade operacional de nossos restaurantes mediante o contínuo emprego de novas tecnologias e processos. Estamos constantemente avaliando as principais tendências de mercado e formas de otimizar nossos restaurantes, sempre com o intuito de aumentar a rentabilidade das operações da Companhia. Ademais, ressaltamos que nossa base de parceiros de delivery inclui 2 dos maiores players do setor: Ifood e Rappi, com excelente rating. Também planejamos melhorar continuamente nossos sistemas de logística e aprimorar nosso gerenciamento de estoques e rede de fornecedores. Por fim, estamos sempre em busca de melhorar nossas condições junto aos locadores de nossos restaurantes, com o intuito de expandir a perenidade e rentabilidade de nossos negócios. Nosso aplicativo, além da funcionalidade do BK Express, também oferece cupons promocionais e outros recursos que permitem cada vez mais nos aproximarmos de nossos clientes e segmentarmos nossas campanhas de acordo com o perfil e diferentes hábitos de consumo. Ademais, seguindo nossa estratégia de digitalização, continuamos aceitando *car payments* e pagamentos *contactless*, visando agregar cada vez mais conforto e segurança aos nossos clientes. Através da integração da tecnologia ao nosso negócio e da análise dos dados que obtemos com nossas soluções digitais, seguimos intensificando nosso conhecimento a respeito de nossos clientes, o que nos permite oferecer soluções cada vez melhores, aperfeiçoando nosso CRM (visando reduzir nosso *churn rate*, aumentar a frequência e ticket médio dos nossos *heavy users* (consumidores com grande potencial), além de aprofundar nossa relação com os *heavy users* de fast food que ainda não possuem relação com a Companhia, ganhando *market share* na indústria).

Aproveitar oportunidades de crescimento através de aquisições estratégicas

Pretendemos monitorar continuamente o setor de restaurantes e analisar oportunidades de aquisições estratégicas que possam ampliar nossa experiência e portfólio de marcas. Desde 2011, realizamos 9 aquisições, as quais representaram um acréscimo considerável de unidades número total de restaurantes da Companhia. Especialmente em 2025, a ZAMP encerrou o ano com 2.645 restaurantes em seu ecossistema, esse crescimento específico é fruto das duas aquisições, das marcas STARBUCKS® e SUBWAY®, que agregaram um total 1.565 lojas. Em razão desse histórico, acreditamos possuir uma extensa expertise na condução de todo o processo de aquisição e de consolidação dos negócios adquiridos às atividades da Companhia de forma eficiente e com sucesso. Por esse motivo, exploraremos de forma seletiva oportunidades de aquisição de restaurantes pertencentes a nossos franqueados e eventualmente outras marcas, assim como oportunidades relacionadas à implantação de novas redes de restaurantes que sejam complementares às nossas atividades. Acreditamos com isso que será possível integrar as companhias adquiridas de maneira rápida, eficiente e rentável, minimizando custos marginais e rapidamente realizando economias de escala.

Pontos Fracos, Obstáculos e Ameaças

Os pontos fracos, obstáculos e ameaças à nossa Companhia, nossos negócios e condição financeira estão relacionados a concretização de um ou mais cenários adversos contemplados em nossos fatores de risco, ocorrendo de maneira combinada.

Para mais informações, vide itens 4.1 a 4.3 deste Formulário de Referência.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas

1.3 Informações relacionadas aos segmentos operacionais

1.3 Informações Sobre Segmentos Operacionais

(a) produtos e serviços comercializados

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") na categoria "B", conforme Resolução da CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 80").

(b) receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida da Companhia

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) lucro ou prejuízo resultante do segmento e sua participação no lucro líquido da Companhia

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

1.4 Informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais

(a) características do processo de produção

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) características do processo de produção

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) características dos mercados de atuação, em especial

i. participação em cada um dos mercados

ii. condições de competição nos mercados

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(d) Eventual sazonalidade

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(e) Principais insumos e matérias primas, informando:

i. Descrição das relações mantidas com fornecedores, inclusive se estão sujeitas a controle ou regulamentação governamental, com indicação dos órgãos e da respectiva legislação aplicável

ii. eventual dependência de poucos fornecedores

iii. eventual volatilidade em seus preços

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

1.5 Principais clientes

1.5 Clientes responsáveis por mais de 10% da receita líquida total

(a) montante total de receitas provenientes do cliente

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) segmentos operacionais afetados pelas receitas provenientes do cliente

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal nas atividades

(a) necessidade de autorizações governamentais para o exercício das atividades e histórico de relação com a administração pública para obtenção de tais autorizações

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) principais aspectos relacionados ao cumprimento das obrigações legais e regulatórias ligadas a questões ambientais e sociais pelo emissor

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) dependência de patentes, marcas, licenças, concessões, franquias, contratos de royalties relevantes para o desenvolvimento das atividades

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(d) contribuições financeiras, com indicação dos respectivos valores, efetuadas diretamente ou por meio de terceiros:

(i) em favor de ocupantes ou candidatos a cargos políticos

(ii) em favor de partidos políticos

(iii) para custear o exercício de atividade de influência em decisões de políticas públicas, notadamente no conteúdo de atos normativos

A Companhia não realiza contribuições financeiras, direta ou indiretamente, em favor de ocupantes ou candidatos a cargos políticos, partidos políticos ou para custear atividades de lobby/influência em decisões de políticas públicas e não permite a realização de doações e/ou patrocínios para partidos e/ou candidatos políticos, agentes públicos ou pessoas físicas, a título de contribuição para campanha eleitoral em nome da Companhia.

1.7 Receitas relevantes no país sede do emissor e no exterior

1.7 Receitas relevantes provenientes do exterior

(a) receita proveniente dos clientes atribuídos ao país sede do emissor e sua participação na receita líquida total do emissor

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) receita proveniente dos clientes atribuídos a cada país estrangeiro e sua participação na receita líquida total do emissor

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

1.8 Efeitos relevantes de regulação estrangeira

1.8 Efeitos da regulação estrangeira nas atividades

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)

1.9 Informações Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa (ASG)

(a) se o emissor divulga informações sociais e ambientais em relatório anual ou outro documento específico para esta finalidade

A Companhia divulgou informações, compromissos e práticas ESG, por meio do seu Relatório de Sustentabilidade, publicado em 2022 com base em informações de 2021. Atualmente, a Companhia não publica Relatório de Sustentabilidade em base anual.

O Relatório de Sustentabilidade e o Relatório de Transparência encontram-se disponíveis nos *websites* da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "ESG", em "Relatório de Sustentabilidade" e "Relatório da Transparência ZAMP S.A.".

(b) a metodologia ou padrão seguidos na elaboração desse relatório ou documento

O Relatório de Sustentabilidade foi elaborado seguindo as diretrizes do GRI Standards e dos indicadores da Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

(c) se esse relatório ou documento é auditado ou revisado por entidade independente, identificando essa entidade, se for o caso

O Relatório de Sustentabilidade passou por processo de asseguuração limitada conduzido pela PwC Auditores Independentes.

(d) a página na rede mundial de computadores onde podem ser encontradas essas informações

O Relatório de Sustentabilidade encontra-se disponível nos *websites* da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "ESG", em "Relatório de Sustentabilidade" e "Relatório de Transparência ZAMP S.A.".

(e) se o relatório ou documento produzido considera a divulgação de uma matriz de materialidade e indicadores-chave de desempenho ASG, e quais são os indicadores materiais para o emissor

O Relatório de Sustentabilidade da Companhia leva em consideração uma matriz de materialidade e indicadores-chave de desempenho ASG, que reflete o grau de importância de temas relevantes e emergentes para a Companhia, considerando os cenários atual e futuro. Para mais informações, ver páginas 13 e seguintes do Relatório de Sustentabilidade, o qual encontra-se disponível nos endereços indicados no item "d" acima.

(f) se o relatório ou documento considera os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas e quais são os ODS materiais para o negócio do emissor

O Relatório de Sustentabilidade da Companhia considera os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU, identificados nas páginas 56 e seguintes do Relatório de Sustentabilidade, o qual encontra-se disponível nos endereços indicados no item "d" acima, de acordo com a materialidade identificada para a companhia.

1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)

(g) se o relatório ou documento considera as recomendações da Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas às Mudanças Climáticas (TCFD) ou recomendações de divulgações financeiras de outras entidades reconhecidas e que sejam relacionadas a questões climáticas

Na data deste Formulário de Referência, a Companhia não adota recomendações relacionadas a questões climáticas emanadas pela TCFD ou recomendações de divulgações financeiras de outras entidades reconhecidas e que sejam relacionadas a questões climáticas. Para mais informações das razões pela não adoção, vide item 1.9, "i", v, deste Formulário de Referência.

(h) se o emissor realiza inventários de emissão de gases do efeito estufa, indicando, se for o caso, o escopo das emissões inventariadas e a página na rede mundial de computadores onde informações adicionais podem ser encontradas

Na data deste Formulário de Referência, a Companhia não realiza inventários de emissão de gases do efeito estufa. Para mais informações das razões pela não adoção, vide item 1.9, "i", vi, deste Formulário de Referência.

(i) explicação do emissor sobre as seguintes condutas, se for o caso:

i. a não divulgação de informações ASG

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.a deste Formulário de Referência, a Companhia divulga informações ASG.

ii. a não adoção de matriz de materialidade

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.e deste Formulário de Referência, a Companhia adota uma matriz de materialidade.

iii. a não adoção de indicadores-chave de desempenho ASG

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.e deste Formulário de Referência, a Companhia adota indicadores-chave de desempenho.

iv. a não realização de auditoria ou revisão sobre as informações ASG divulgadas

Não aplicável, uma vez que, conforme informado no item 1.9.c deste Formulário de Referência, o Relatório Anual é auditado e revisado por empresa especializada independente.

v. a não consideração dos ODS ou a não adoção das recomendações relacionadas a questões climáticas, emanadas pela TCFD ou outras entidades reconhecidas, nas informações ASG divulgadas

Apesar de ainda não adotar as recomendações emanadas pela TCFD, a Companhia avalia a adoção da possibilidade de integração da nova diretriz internacional de gestão e reporte de riscos climáticos, a TCFD, como forma de ampliar sua responsabilidade operacional, além dos ODS já adotados, possibilitando avançar em nossa agenda de sustentabilidade.

vi. a não realização de inventários de emissão de gases do efeito estufa

Apesar de ainda não realizar inventários de emissão de gases de efeito estufa, a Companhia objetiva reduzir, até 2030, 30% das emissões de gases de efeito estufa. Adicionalmente, a Companhia

1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)

informa que, desde 2020, desenvolveu um projeto em parceria com cinco usinas de geração distribuída, que produzem energia limpa e renovável, contribuindo para uma redução anual projetada de 270 mil toneladas no volume de emissão de gás carbônico. Com essas usinas em operação, temos 57% dos restaurantes próprios em baixa tensão com geração distribuída.

1.10 Informações de sociedade de economia mista

1.10 Informações específicas de sociedades de economia mista

(a) interesse público que justificou sua criação

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não é sociedade de economia mista.

(b) atuação do emissor em atendimento às políticas públicas, incluindo metas de universalização

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não é sociedade de economia mista.

(c) processo de formação de preços e regras aplicáveis à fixação de tarifas

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não é sociedade de economia mista.

1.11 Aquisição ou alienação de ativo relevante

1.11 Indicar a aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante que não se enquadre como operação normal nos negócios do emissor

A Companhia não realizou, ao longo do último exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, aquisições ou alienações de ativos relevantes que não se enquadrassem na operação normal de suas atividades.

1.12 Operações societárias/Aumento ou redução de capital

1.12 Indicar operações de fusão, cisão, incorporação, incorporação de ações, aumento ou redução de capital envolvendo o emissor e os documentos em que informações mais detalhadas possam ser encontradas

Oferta Pública de Aquisição de Ações para Conversão de Registro e Deslistagem

Em 25 de maio de 2025, a Companhia divulgou ter recebido comunicação de seu acionista controlador, MC Brazil, avaliando a realização de uma oferta pública de aquisição de ações ordinárias de emissão da Companhia para fins de conversão do seu registro como emissora de valores mobiliários na categoria A da CVM para categoria B e o consequente cancelamento de sua listagem no segmento básico da B3.

Em 5 de junho de 2025, a Companhia informou o protocolo, perante a CVM, do pedido de registro da OPA, acompanhado da minuta do edital e do laudo de avaliação datado de 3 de junho de 2025, indicando o preço de R\$ 3,50 por ação.

Em 7 de agosto de 2025, a Companhia divulgou o deferimento do registro da OPA pela CVM e o lançamento da oferta, ao preço de R\$ 3,50 por ação, com leilão agendado para 8 de setembro de 2025.

Em 8 de setembro de 2025, foi divulgado o resultado do leilão, com a aquisição pela MC Brazil de 22.807.845 ações ao preço de R\$ 3,50 por ação e liquidação financeira em 22 de setembro de 2025.

Em 22 de setembro de 2025, foi divulgado aviso aos acionistas com os procedimentos para aquisições supervenientes, possibilitando, de 23 de setembro a 23 de dezembro de 2025, a venda das ações remanescentes ao ofertante via B3 ou, mediante solicitação ao escriturador (Itaú), pelo preço da OPA atualizado pelo IPCA desde 22 de setembro de 2025, com pagamento em até 15 dias.

Grupamento de Ações

Em 10 de abril de 2026, a Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária aprovou o grupamento da totalidade das ações ordinárias na proporção de 1.000 para 1, sem alteração do valor do capital social, que permaneceu em R\$ 1.911.068.419,57, passando a ser dividido em 406.934 ações ordinárias. Foram definidos procedimentos para tratamento de frações, com prazo de 30 dias contado de 10 de abril de 2026 para (i) venda à Companhia pelo valor proporcional de R\$ 3,53 por ação, atualizado pelo IPCA, (ii) recomposição de 1 ação inteira mediante aquisição da fração necessária com base no mesmo valor ou (iii) recomposição por negociações privadas, nos termos do aviso aos acionistas.

Encerrado o prazo para manifestação dos acionistas, as frações de ações foram tratadas conforme as opções indicadas, sendo que, para os acionistas que não se manifestaram, aplicou-se automaticamente a venda das frações à Companhia pelo valor acima mencionado. Os valores devidos foram disponibilizados aos acionistas mediante crédito em suas respectivas contas bancárias cadastradas junto ao escriturador, em maio de 2026.

1.13 Acordos de acionistas

1.13 Indicar a celebração, extinção ou modificação de acordos de acionistas e os documentos em que informações mais detalhadas possam ser encontradas

Não houve a celebração, extinção ou modificação de acordos de acionistas da Companhia ao decorrer do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

A Companhia informa, para os fins do art. 33, inciso XVIII da Resolução CVM 80 que, a partir da Aquisição de Controle, divulgada ao mercado por Fato Relevante no dia 21 de fevereiro de 2024, a MC Brazil FCB Participações ("**MC Brazil**") e seu único acionista, MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) Fundo De Investimento em Participações Multiestratégia Investimento no Exterior ("**Fundo**"), possuem um acordo de cotistas, celebrado em 07 de fevereiro de 2024, com prazo de vigência de 15 anos ou até a liquidação do Fundo, pelos seguintes cotistas do Fundo, com o objetivo de regular o exercício de determinados direitos patrimoniais e políticos no Fundo e, indiretamente, na MC Brazil e na Companhia ("**Acordo de Acionistas**"):

(i.a) MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) FIP 1, LLC;

(i.b) MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) FIP 2, LLC; e

(i.c) MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) FIP 3, LLC, sendo os três, em conjunto, entidades de investimento que fazem parte do portfólio de sociedades, fundos de investimento e negócios indiretamente detidos, controlados ou geridos pela Mubadala Capital LLC e suas afiliadas (em conjunto, "**Mubadala Capital**"), doravante referidos como ("**MC GP**"), (ii) AP Investments (Ontario), LP ("**AP**") e (iii) EQSRV Fund LP ("**EQSRV**").

O Acordo de Acionistas regula, dentre outras matérias, o exercício do direito de voto (a) dos cotistas do Fundo no âmbito do Fundo; e (b) do Fundo (i) diretamente na MC Brazil e (ii) indiretamente na Companhia.

O Acordo de Acionistas também dispõe sobre as regras para a indicação e eleição de membros do Comitê de Investimento do Fundo e para o Conselho de Administração da Companhia, sendo certo que MC GP deverá sempre indicar a maioria dos membros do Comitê de Investimento e dos membros do Conselho de Administração a serem indicados e eleitos indiretamente pelo Fundo.

1.14 Alterações significativas na condução dos negócios

1.14 Indicar alterações significativas na forma de condução dos negócios do emissor

Em 2025, a Companhia promoveu alterações relevantes na sua estrutura de relacionamento com investidores e obrigações informacionais em decorrência da oferta pública de aquisição de ações lançada pelo acionista controlador, que resultou, em 2 de dezembro de 2025, na conversão do registro de companhia aberta da categoria "A" para a categoria "B" e a consequente deslistagem das ações da Companhia na B3. A mudança de categoria implicou a adoção do regime informacional aplicável aos emissores categoria "B", sem prejuízo da manutenção do registro de companhia aberta e do acesso a captações por meio de outros valores mobiliários que não ações.

Ainda em 2025, a Companhia encerrou o programa de *American Depositary Receipts* – Nível 1, ajustando a estrutura de negociação e reporte no exterior, em linha com o reposicionamento regulatório e societário decorrente da OPA.

Por fim, em 9 de janeiro de 2026, os acionistas aprovaram a inclusão, no objeto social, da geração de energia elétrica na modalidade de autoprodução e da comercialização de energia no âmbito da CCEE como atividades secundárias e acessórias, sem alteração da preponderância das atividades de desenvolvimento e exploração de restaurantes; e, em 10 de abril de 2026, foram consolidadas, em sede estatutária, atribuições executivas por unidades de negócio, refletindo a gestão por marcas.

Tais medidas não alteram a atividade principal, mas aperfeiçoam a organização operacional e a eficiência administrativa da Companhia.

1.15 Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas

1.15 Identificar os contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas não diretamente relacionados com suas atividades operacionais

Não foram celebrados contratos relevantes pela Companhia ou por suas controladas que não sejam diretamente relacionados às atividades operacionais no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

1.16 Outras informações relevantes

1.16 Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 1 deste Formulário de Referência.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

2. Comentários dos Diretores

2.1 Condições Financeiras e patrimoniais gerais Informações Sobre Segmentos Operacionais

As informações financeiras constantes neste Formulário de Referência, exceto quando expressamente ressalvado, foram extraídas das nossas demonstrações financeiras consolidadas referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025 e 2024.

A análise dos Diretores esclarecendo os resultados obtidos e as razões para a flutuação nos valores das nossas contas patrimoniais constituem uma opinião sobre os impactos ou efeitos dos dados apresentados nas nossas demonstrações financeiras sobre a situação financeira. A nossa Diretoria não pode garantir que a situação financeira e os resultados obtidos no passado venham a se reproduzir no futuro.

Os termos “AH” e “AV” constantes das colunas de determinadas tabelas abaixo significam “Análise Horizontal” e “Análise Vertical”, respectivamente.

Nossa companhia tem por objeto a operação de restaurantes com um portfólio de marcas autênticas. Atualmente administramos e desenvolvemos, em caráter exclusivo, a marca BURGER KING® no Brasil, e temos o direito exclusivo de desenvolver e operar, também no Brasil, restaurantes da marca POPEYES® (por meio de operação própria ou franqueados). Adicionalmente, em 09 de outubro de 2024, concluímos, por meio da subsidiária Zamp II S.A., a aquisição de determinados bens e direitos que integram as operações das lojas Starbucks no Brasil, e em 16 de outubro de 2024, passamos a ser a master franqueada exclusiva do sistema de restaurantes Subway no Brasil, através da subsidiária ZAMP III.

Restaurantes em Operação no Brasil

Em 31 de dezembro de 2025, possuíamos 2.645 restaurantes em operação no Brasil, constituídos por 95 restaurantes da marca POPEYES®, sendo 87 próprios e 8 restaurantes operados por franqueados POPEYES®, 985 restaurantes da marca BURGER KING®, sendo 695 restaurantes próprios e 290 restaurantes operados por franqueados BURGER KING®, 112 restaurantes próprios da marca STARBUCKS® e 1.453 restaurantes da marca SUBWAY® operados por franqueados.

Em unidades – 31/12/2025	BK	PLK	STARBUCKS	SUBWAY
Mall	436	87	92	0
In Line	19	0	17	0
Free Standing	240	0	3	0

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Franqueado	290	8	0	1.453
GK	0	0	0	0
Total	985	95	112	1.453

Além disso, considerando os 695 restaurantes próprios da marca BURGER KING®, possuímos operações em todas as cinco regiões do país e presença nos principais estados brasileiros, como demonstrado na tabela abaixo:

BK – Próprias – 31/12/2025	
Estado	Quantidade de lojas
Estado de São Paulo	320
Distrito Federal	13
Estado da Bahia	19
Estado de Minas Gerais	52
Estado do Paraná	45
Estado do Pernambuco	17
Estado do Rio Grande do Norte	4
Estado do Rio Grande do Sul	36
Estado de Goiás	23
Estado do Ceará	17
Estado do Paraíba	6

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Estado de Sergipe	8
Estado do Espírito Santo	14
Estado do Rio de Janeiro	90
Estado do Alagoas	6
Estado de Mato Grosso	4
Estado do Maranhão	5
Estado do Pará	8
Estado de Mato Grosso do Sul	4
Estado de Santa Catarina	4

Possuímos 87 restaurantes próprios da marca POPEYES®, bem como operações em 9 estados brasileiros, como demonstrado na tabela abaixo:

PLK – Próprias – 31/12/2025	
Estado	Quantidade de lojas
Estado de São Paulo	50
Estado do Rio de Janeiro	11
Estado de Minas Gerais	6
Distrito Federal	2

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Estado de Goiás	3
Estado da Bahia	3
Estado do Paraná	7
Estado do Pernambuco	4
Estado do Paraíba	1

Possuímos 112 restaurantes próprios da marca STARBUCKS®, bem como operações em 9 estados brasileiros e no Distrito Federal, como demonstrado na tabela abaixo:

Em unidades	Em 31 de dezembro de 2025
Estado de São Paulo	73
Estado do Rio de Janeiro	10
Estado de Minas Gerais	2
Estado de Santa Catarina	4
Estado do Paraná	9
Estado do Rio Grande do Sul	5
Estado de Goiás	1
Estado da Bahia	2
Distrito Federal	6
Total de Lojas	112

(a) comentários dos Diretores sobre as condições financeiras e patrimoniais gerais

A seguir, apresentamos as informações sobre a nossa estrutura financeira e patrimonial consolidadas nas datas abaixo indicadas:

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

(em R\$ milhares) ¹	Em 31 de dezembro de 2025
Patrimônio líquido	1.500.615
Ativo circulante	1.203.713
Endividamento Total ⁽¹⁾	1.257.455
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽²⁾	679.051

(1)O Endividamento Total corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante.

(2)O Endividamento (Caixa) líquido corresponde ao Endividamento Total deduzido dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo não circulante.

Em 31 de dezembro de 2025, possuíamos um endividamento líquido de R\$679,1 milhões, que representa um aumento de R\$126,6 milhões quando comparado a 31 de dezembro de 2024, quando possuíamos um endividamento líquido de R\$552,4 milhões. Esse aumento em 23% do endividamento líquido existente em 31 de dezembro de 2025 é devida principalmente pelo ritmo de expansão mais acelerado versus o ano de 2024.

Em decorrência da retomada do nosso resultado operacional durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, combinada com a evolução apresentada nos últimos anos e da situação de liquidez e capital, a Diretoria entende que possuímos condições financeiras e patrimoniais suficientes para a condução da operação da empresa, e cumprir com suas obrigações financeiras de curto e longo prazo. Ademais, a Diretoria acredita que a nossa geração de caixa é suficiente para atender o financiamento das atividades da Companhia e cobrir sua necessidade de recursos operacionais. A companhia possui também acesso ao mercado de capitais e instituições bancárias para eventuais necessidades de caixa decorrente da sazonalidade entre geração e consumo, possuindo Rating Nacional de Longo Prazo AA (BRA) com Perspectiva para Estável afirmado em 8 de agosto de 2025 pela agência de risco Fitch Ratings, demonstrando a evolução dos resultados e tendência do negócio.

(b) comentários dos Diretores sobre a estrutura de capital

Apresentamos, no último exercício social, uma estrutura de capital equilibrada entre capital próprio e de terceiros para atender às demandas de curto e longo prazo e as necessidades de suas operações, além de estar condizente, na visão da Diretoria, com seu modelo de negócio e com as nossas atividades, conforme demonstrado abaixo:

(em R\$ milhares, exceto %) ²	Em 31 de dezembro de 2025
Passivo circulante e não circulante (capital de terceiros)	3.209.084
Patrimônio líquido (capital próprio)	1.500.615

¹ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.
² Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Total do passivo e do patrimônio líquido (capital de terceiros + capital próprio)	4.709.699
Capital de terceiros ⁽¹⁾	68%
Capital próprio ⁽²⁾	32%

(1) O capital de terceiros corresponde ao passivo circulante acrescido do passivo não circulante dividido pelo total do passivo e do patrimônio líquido.

(2) O capital próprio corresponde ao quociente da divisão do patrimônio líquido pelo total do passivo e do patrimônio líquido.

Em 31 de dezembro de 2025, nosso patrimônio líquido era de R\$1.500,6 milhões, em comparação com R\$ 1.546,0 milhões em 31 de dezembro de 2024. Esta redução de R\$45,4 milhões decorreu principalmente do prejuízo do exercício e outros resultados abrangentes.

Em 31 de dezembro de 2025, nosso passivo circulante era de R\$1.380,6 milhões, em comparação com R\$1.129,7 milhões em 31 de dezembro de 2024. Este aumento de R\$250,9 milhões decorreu principalmente da captação de recursos financeiros através da 11ª emissão de debêntures, ocorrida em 4 de dezembro de 2025, e maior saldo de fornecedores e aluguéis a pagar em decorrente de renegociações de pagamento (especialmente atrelados as novas marcas adquiridas) e em salários a pagar em virtude do aumento na provisão para o pagamento do bônus aos colaboradores.

Em 31 de dezembro de 2025, nosso passivo não circulante era de R\$1.828,5 milhões, em comparação com R\$2.002,3 milhões em 31 de dezembro de 2024. Esta redução de R\$173,8 milhões decorreu principalmente da reclassificação dos empréstimos do longo prazo para o curto prazo combinado com o mesmo efeito em arrendamentos operacionais.

(c) comentários dos Diretores em relação a capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

A tabela abaixo demonstra os principais indicadores financeiros relacionados à nossa capacidade de pagamento:

(em R\$ milhares, exceto %)³	Em 31 de dezembro de 2025
Endividamento (Caixa) Líquido ⁽¹⁾	679.051
EBITDA Ajustado sem IFRS16 ⁽²⁾	462.625
Índice de Endividamento Caixa Líquido/ EBITDA Ajustado – sem IFRS 16 ⁽³⁾	1,5
Índice de liquidez corrente ⁽⁴⁾	0,9
Índice de liquidez geral ⁽⁵⁾	0,8

³ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

(1) O Endividamento (Caixa) Líquido corresponde ao somatório dos saldos de empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante, deduzido dos saldos de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, registrados no nosso ativo não circulante.

(2) O EBITDA Ajustado sem IFRS 16 é uma medição não contábil elaborada pela Companhia, que consiste no EBITDA, calculado em consonância com a Resolução CVM 167, ajustado pelas despesas pré-operacionais, despesas com aquisição e incorporação e outras despesas, que incluem o resultado líquido na baixa de imobilizado, resultado com sinistros, provisão (reversão) para *Impairment*, resultado da venda de ativo e custo com plano de ações.

(3) O índice de Endividamento Caixa Líquido/ EBITDA Ajustado sem IFRS 16 corresponde ao quociente da divisão do Endividamento (Caixa) Líquido ao fim do exercício pelo EBITDA Ajustado sem IFRS16 do mesmo exercício.

(4) O índice de liquidez corrente corresponde ao quociente da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante da Companhia.

(5) O índice de liquidez geral corresponde ao quociente da divisão (i) do resultado da soma do ativo circulante e do ativo não circulante (exceto imobilizado e intangível); pelo (ii) resultado da soma do passivo circulante e do passivo não circulante da Companhia.

Liquidez: Em 31 de dezembro de 2025, o nosso ativo circulante era de R\$1.203,7 milhões, inferior em R\$176,9 milhões ao passivo circulante, que era de R\$1.380,6,2 milhões, representando um índice de liquidez corrente de 0,9 e um índice de liquidez geral de 0,8.

Endividamento: Em 31 de dezembro de 2025, o nosso índice Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado – sem IFRS 16 era de 1,5.

Tendo em vista a retomada da geração de caixa operacional e a capacidade de captação de recursos no mercado local, a Diretoria acredita que a Companhia possui plenas condições de honrar os compromissos financeiros assumidos até a data deste Formulário de Referência, bem como de gerar e/ou captar recursos para implementar seus planos de negócios e investimentos e cumprir suas obrigações financeiras de curto e longo prazo.

(d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas

No último exercício social, nossas necessidades para capital de giro e investimentos vêm sendo financiadas por meio da combinação de recursos próprios e recursos de terceiros.

Dessa forma, conforme nossas necessidades, realizamos captações no mercado de capitais local e/ou obtemos empréstimos e financiamentos para fazer frente às nossas necessidades de caixa. Nossa principal fonte para investimentos em ativos circulantes e não-circulantes são nosso capital próprio e os valores mobiliários emitidos pela Companhia.

(e) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

Na data deste Formulário de Referência, a Diretoria não vislumbra necessidades de recursos que não possam ser suportadas com os recursos atuais ou futuros dos quais podemos dispor. Caso sejam necessários recursos adicionais para cobertura de deficiência de liquidez no curto prazo, pretendemos captar recursos junto ao mercado de capitais brasileiro e/ou instituições financeiras.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

(f) níveis de endividamento e as características de tais dívidas

Em milhares de Reais, exceto quando indicado de outra forma ⁴	Taxas de Juros (a.m.)	Vencimento	Em 31 de dezembro de 2025
Empréstimos e financiamentos	de 0,19% a 0,25% + CDI	de jan/2026 até abr/2026	22.780
Debêntures	de 0,11% a 0,21% + CDI	De fev/2026 até fev/2029	1.234.675
Total de dívidas			1.257.455
Circulante			284.661
Não circulante			972.794

i. contratos de empréstimo e financiamento relevantes

A descrição abaixo apresenta as principais características dos nossos contratos de empréstimo e financiamento relevantes em 31 de dezembro de 2025. Os saldos apresentados abaixo, na data de encerramento do último exercício social, correspondem ao valor do principal e juros, brutos dos gastos com emissão das debêntures e empréstimos, no montante de R\$1.257,5 milhões.

9ª Emissão de Debêntures: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 22 de março de 2022, foi aprovada a 9ª emissão de 350.000 debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, para distribuição pública com esforços restritos de distribuição, da Companhia, no valor total de R\$ 350.000.000,00, nos termos da Instrução da CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada ("**9ª Emissão de Debêntures**"). A data de emissão foi em 24 de abril de 2022, tendo sido liquidada em 23 de março de 2022. Em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$360,2 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito 9ª Emissão de Debêntures, vide item 12.3 deste Formulário de Referência.

1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 28 de março de 2023, foi aprovada a 1ª emissão de 100.000 notas comerciais escriturais, em série única, para distribuição privada, no valor total de R\$100.000.000,00 ("**1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais**"). A data de emissão foi 31 de março de 2023, tendo sido liquidada na mesma data. Em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas notas comerciais escriturais era de R\$22,8 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito da 1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais, vide item 12.3 deste Formulário de Referência.

10ª Emissão de Debêntures: Em reuniões do Conselho de Administração da Companhia realizadas em 24 de janeiro de 2024 e 07 de fevereiro de 2024, foi aprovada a 10ª emissão de

⁴ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

700.000 debêntures, não conversíveis em ações, em três séries, da espécie quirografária, para colocação privada, da Companhia, no valor total de R\$ 700.000.000,00 ("**10ª Emissão de Debêntures**"). A 10ª Emissão de Debêntures insere-se no contexto de uma operação de securitização de recebíveis do agronegócio que resultou na emissão dos certificados de recebíveis do agronegócio em três séries da 188ª emissão da Virgo Companhia de Securitização. A data de emissão foi em 15 de fevereiro de 2024, tendo sido liquidada em 29 de fevereiro de 2024. Em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$742,8 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito 10ª Emissão de Debêntures, vide item 12.3 deste Formulário de Referência.

11ª Emissão de Debêntures: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizadas em 26 de novembro de 2025, foi aprovada a 11ª emissão de 150.000 debêntures, não conversíveis em ações, em série única, da espécie quirografária, para distribuição pública, sob rito de registro automático de distribuição, sob o regime de garantia firme de colocação, no valor total de R\$ 150.000.000,00 ("**11ª Emissão de Debêntures**"). A data de emissão foi em 25 de novembro de 2025. Em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas debêntures era de R\$ 150,8 milhões. Para uma descrição detalhada a respeito 11ª Emissão de Debêntures, vide item 12.3 deste Formulário de Referência.

3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 14 de abril de 2026, foi aprovada a 3ª emissão de 500.000 notas comerciais escriturais, em série única, com oferta pública de distribuição, sob rito de registro automático de distribuição, no valor total de R\$500.000.000,00 ("**3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais**"). A data de emissão foi 14 de abril de 2026, tendo sido liquidada na mesma data. Para uma descrição detalhada a respeito da 3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais, vide item 12.3 deste Formulário de Referência

ii. outras relações de longo prazo mantidas com instituições financeiras

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não possuímos outras relações de longo prazo mantidas com instituições financeiras além daquelas já descritas no item anterior.

iii. grau de subordinação entre as dívidas da Companhia

Nenhuma das dívidas financeiras da Companhia existentes em 31 de dezembro de 2025 possuem cláusulas específicas contratuais de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre estas. Assim, o grau de subordinação entre as dívidas financeiras da Companhia segue o quanto determinado na legislação em vigor e nas garantias constituídas, restrições impostas à Companhia, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições.

iv. eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições

Possuímos certas restrições, negociáveis, impostas em nossos contratos de empréstimos em vigor na data de apresentação deste Formulário de Referência, em especial, em relação a limites

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

de endividamento, à distribuição de dividendos em caso de inadimplemento de obrigações financeiras, à alienação de ativos e à alienação de controle societário.

Os contratos descritos no item 2.1.f.i acima possuem, ainda, restrições que podem causar o vencimento antecipado da dívida nas hipóteses de: (a) alteração do controle direto ou indireto da Companhia; (b) ressalvado o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, realização de qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sobre capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com relação às obrigações contraídas; e (c) descumprimento de determinados índices financeiros consolidados medidos anualmente, conforme descritos abaixo.

9ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas debêntures, era de R\$359,2 milhões, equivalente a 29% do endividamento financeiro da Companhia.

1ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida/ EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas notas comerciais escriturais, era de R\$22,8 milhões, equivalente a 1,8% do endividamento financeiro da Companhia.

10ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas debêntures, era de R\$742,7 milhões, equivalente a 58% do endividamento financeiro da Companhia.

11ª Emissão de Debêntures: A Companhia deverá observar o seguinte índice financeiro: dívida líquida / EBITDA Ajustado (*covenants*) em limite igual ou inferior a 3,0x no exercício social encerrado e exercícios sociais subsequentes – para este cálculo não consideram os efeitos do CPC06 (R2)/IFRS16 conforme critérios e determinações estabelecidos no contrato. Conforme indicado acima, em 31 de dezembro de 2025, o saldo em aberto destas debêntures, era de R\$150,8 milhões, equivalente a 12,1% do endividamento financeiro da Companhia.

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia se encontrava adimplente com todas as condições/*covenants* estipulados em seus referidos contratos de empréstimos e debêntures.

3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais: Em reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 14 de abril de 2026, foi aprovada a 3ª emissão de 500.000 notas comerciais escriturais, em série única, com oferta pública de distribuição, sob rito de registro automático de distribuição, no valor total de R\$500.000.000,00 ("**3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais**"). A data de emissão foi 14 de abril de 2026, tendo sido liquidada na mesma data. Para uma descrição detalhada a respeito da 3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais, vide item 12.3 deste Formulário de Referência.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

(g) limites de utilização dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não existiam linhas de financiamentos contratados e não utilizados.

(h) alterações significativas em itens das demonstrações de resultado e de fluxo de caixa

Os números e análises a seguir apresentados derivam das demonstrações financeiras consolidadas auditadas da Companhia referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025 e 2024.

Demonstrações dos Resultados

Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

(em R\$ milhares, exceto %) ⁵	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024	AV (%)	AH (%)
Receita operacional líquida	5.231.945	100,0	4.556.360	100,0	14,8
Custo das mercadorias, dos produtos vendidos e com serviços tomados	-1.825.339	-34,9	-1.597.898	-35,1	14,2
Lucro bruto	3.406.606	65,1	2.958.462	64,9	15,1
Despesas operacionais					
Com vendas	-2.847.398	-54,4	-2.599.536	-57,1	9,5
Gerais e administrativas	-371.746	-7,1	-394.558	-8,7	-5,8
Resultado antes das receitas e despesas financeiras e dos impostos	187.462	3,6	-35.632	-0,8	-626,1
Despesas financeiras	-365.024	-7,0	-254.518	-5,6	43,4
Receitas financeiras	67.390	1,3	81.430	1,8	-17,2

⁵ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Resultado financeiro líquido	-297.634	-5,7	-173.088	-3,8	72,0
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	-110.172	-2,1	-208.720	-4,6	-47,2
Imposto de renda e contribuição social	3.035	0,1	17.401	0,4	-82,6
Prejuízo líquido do exercício	-107.137	-2,0	-191.319	-4,2	-44,0

Receita Operacional Líquida

Em comparação entre o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a receita operacional líquida da Companhia aumentou 14,8% ou R\$675,6 milhões, passando de R\$4.556,4 milhões em 31 de dezembro de 2024, para R\$5.231.945 milhões, no mesmo período de 2025. Essa variação decorreu principalmente do forte desempenho em vendas compráveis de todas as marcas e maturação dos restaurantes abertos em 2024, aliado à expansão dos canais digitais e à estratégia de *revenue management* que se assertiva em mitigar a pressão inflacionária no período.

(em R\$ milhares, exceto %) ⁶	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024	AV (%)	AH (%)
Receita bruta de vendas	5.849.146	1000,0	5.098.187	100,0	14,8
Deduções das receitas de vendas	-812.112	-13,9	-620.365	-12,2	30,9
Receita líquida de vendas	5.037.034	86,1	4.477.822	87,8	12,5
Receita bruta de prestações de serviços	221.569	3,8	88.221	1,7	151,2
Deduções das receitas de prestações de serviços	-26.658	-0,5	-9.683	-0,2	175,3
Receita líquida de prestações de serviços	194.911	3,3	78.538	1,5	148,2

⁶ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Receita operacional líquida	5.231.945	89,4	4.556.360	89,4	14,8
------------------------------------	------------------	-------------	------------------	-------------	-------------

Custo das mercadorias, dos produtos vendidos e com serviços tomados

O custo das mercadorias, dos produtos vendidos e com serviços tomados aumentou 14,2% ou R\$227,4 milhões, passando de R\$1.597,9 milhões em 31 de dezembro de 2024, para R\$1.825.339 milhões em 2025. A referida variação decorreu principalmente da evolução de vendas versus o período comparativo. Além disso, pressão inflacionária da proteína, que elevou o CMV a um pico de 37,8% no primeiro trimestre do ano, foi mitigado devido principalmente por uma melhor e maior disciplina comercial e eficiência na gestão operacional. Percentualmente, a Companhia apresentou um custo das mercadorias e dos produtos vendidos de 34,9% sobre as vendas líquidas.

Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia aumentou 15,1% ou R\$448,1 milhões, passando de R\$2.958,5 milhões, em 31 de dezembro de 2024, para R\$3.406,6 milhões, em 2025. A variação é um reflexo da estratégia de *revenue management* adotada no período como forma importante de mitigar os impactos da pressão inflacionária, que trouxe aumentos expressivos a partir do segundo semestre de 2024. Ainda, a diversificação da receita da Companhia, com maior receita de serviços decorrente da operação de Subway, contribui para diluição adicional do custo de mercadoria vendida.

Despesas com vendas

As despesas com vendas da Companhia aumentaram 9,5% ou R\$247,9 milhões, passando de R\$2.599,5 milhões, em 31 de dezembro de 2024, para R\$2.847.398 milhões, em 2025. Essa variação é um reflexo do crescimento de receita, que acarreta em maiores despesas com royalties e marketing, ocupação, além de despesas com pessoal devido ao maior quadro de colaboradores ativos, sendo parcialmente compensado pela diminuição nos gastos em serviços diversos.

Percentualmente, a Companhia apresentou despesas com vendas de 54,4% sobre a receita líquida, uma redução de 270bps em comparação ao exercício anterior, fruto da alavancagem operacional do negócio.

(em R\$ milhares, exceto %) ⁷	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	AV(%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024	AV(%)	AH (%)
Despesas com Pessoal	-979.265	34,4	-867.601	33,4	12,9
Royalties e Marketing	-679.700	23,9	-481.932	18,5	41,0
Despesas com ocupação e	-374.455	13,2	-321.801	12,4	16,4

⁷ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

utilities					
Depreciações e amortizações	-281.992	9,9	-264.177	10,2	6,7
Amortizações de arrendamentos	-193.219	6,8	-172.616	6,6	11,9
Despesas pré-operacionais ⁽¹⁾	-3.860	0,1	-6.867	0,3	-43,8
Serviços tomados de terceiros	-166.652	5,9	-299.167	11,5	-44,3
Reparos e manutenções	-59.450	2,1	-57.149	2,2	4,0
Outras	-108.805	3,8	-128.226	4,9	-15,1
Despesas com lojas	-2.847.398	100,00	-2.599.536	100,0	9,5

⁽¹⁾ As despesas pré-operacionais de restaurantes são representadas, principalmente, por custos com salários e encargos dos profissionais das lojas, serviços prestados por terceiros e outras despesas geradas antes das inaugurações das lojas.

Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas da Companhia diminuíram 5,8% ou R\$22,8 milhões, passando de R\$394,6 milhões em 31 de dezembro de 2024, para R\$371.746 milhões em 2025. A referida variação decorreu principalmente pelo resultado com baixa de ativo imobilizado ocorrido no ano anterior, combinado com a redução em relação aos custos antecipados sobre os planos de ação dos executivos e nos gastos necessários com a aquisição das novas marcas que entraram no grupo em 2024. Esses efeitos foram parcialmente compensados por um aumento na despesa com pessoal decorrente de um reforço estrutural no time a fim de suportar o crescimento da Companhia.

Percentualmente, as despesas gerais e administrativas foram de 7,1% sobre a receita líquida, uma redução de 160bps.

(em R\$ milhares, exceto%) ⁸	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	AV(%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024	AV (%)	AH (%)
Despesas com pessoal	-199.837	53,8	-135.104	34,2	47,9
Depreciação e amortização	-54.034	14,5	-44.676	11,3	20,9
Amortizações de	-2.744	0,7	-2.202	0,6	24,6

⁸ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

arrendamentos					
Resultado líquido na baixa de imobilizado	-15.779	4,2	-96.824	24,5	-83,7
Provisão para Impairment	313	-0,1	695	-0,2	-55,0
Receita com venda de ativos	624	-0,2	12.108	-3,1	-94,8
Baixa de ativos vendidos	-1.104	0,3	-5.672	1,4	-80,5
Custo com plano de ações	0	0	-46.970	11,9	-100,0
Serviços tomados de terceiros	-87.354	23,5	-59.412	15,1	47,0
Despesas com aquisição e incorporação	-1.300	0,3	-25.234	6,4	-94,8
Ganho por compra vantajosa ⁽¹⁾	0	0	21.304	-5,4	-100
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	-10.531	2,8	-12.571	3,2	16,2
Total de despesas gerais e administrativas	-371.746	100,0	-394.558	100,0	-5,8

⁽¹⁾ Refere-se principalmente ao ganho com compra vantajosa parcialmente compensada com despesas com ocupação, viagens e outras despesas administrativas.

Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro líquido da Companhia piorou 72,0% ou R\$124,5 milhões, passando de uma despesa líquida de R\$173,1 milhões em 31 de dezembro de 2024, para uma despesa líquida de R\$297,6 milhões em 2025. Essa variação refletiu principalmente o aumento de juros proveniente de uma maior dívida bruta, além da alteração voluntária na apresentação da atualização monetária sobre provisões para demandas judiciais trabalhistas. Percentualmente, o resultado financeiro foi de 5,7% sobre a receita líquida.

(em R\$ milhares, exceto %) ⁹	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	AV (%)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024	AV (%)	AH (%)
--	--	--------	--	--------	--------

⁹ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Juros sobre empréstimos	-157.702	43,2	-145.428	57,1	8,4
Variação cambial passiva	-6.897	1,9	-3.625	1,4	90,3
Despesa juros de arrendamento mercantil apagar	-85.061	23,3	-82.251	32,3	3,4
Atualização monetária sobre contingências	-46.244	12,7	0	0	100,0
Despesa com derivativos	-38.406	10,5	-6.656	2,6	477,0
Correção Monetária	-3.347	0,9	-1.456	0,6	129,9
Outras Despesas bancárias e juros diversos	-27.367	7,5	-15.102	5,9	81,2
Despesas financeiras	-365.024	100	-254.518	100,0	43,4
Juros e rendimentos de aplicações financeiras	50.906	75,5	69.962	85,9	-27,2
Variação cambial ativa	4.629	6,9	2.686	3,3	72,3
Receita com derivativos	8.011	11,9	4.477	5,5	78,9
Tributos sobre receitas financeiras	-2.652	-3,9	-3.367	-4,1	-21,2
Correção Monetária	4.104	6,1	5.277	6,5	-22,2
Outros	2.392	3,5	2.395	2,9	-0,1
Receitas financeiras	67.390	100	81.430	100,0	-17,2

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025 e de 2024:

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

(em R\$ milhares, exceto %) ¹⁰	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024	AH (%)
Caixa líquido gerado nas atividades operacionais	450.085	312.797	43,9
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento	15.431	-689.466	-102,2
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de financiamento	-305.519	343.649	-188,9
Aumento (redução) líquido no caixa e equivalentes de caixa	159.997	-33.020	-584,6

Caixa líquido gerado nas atividades operacionais

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais apresentou uma variação positiva de R\$137,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, quando comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, passando de R\$312,8 milhões de caixa líquido gerado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 para R\$450,1 milhões de caixa líquido gerado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025. Essa variação ocorreu, principalmente, devido a:

- (i) Variação de 98,5 milhões no resultado antes do imposto de renda e contribuição social, passando de um prejuízo de 208,7 no exercício de 2024 para um prejuízo acumulado de 110,2 no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025;
- (ii) O crescimento de receita de 14% contribuiu diretamente para o aumento de R\$ 137 milhões na geração de caixa operacional em relação a 2024 parcialmente compensado por maiores custos (CMV) e despesas SG&A;
- (iii) Aumento de 27,2 milhões com depreciação e amortização do ativo imobilizado e intangível decorrente dos maiores números de ativações incorridas no exercício social de 2025;
- (iv) Aumento de 32,5 milhões na rubrica de provisão de bônus devido a readequação em virtude aos resultados da Companhia;
- (v) Aumento de 63,8 milhões em juros, encargos e variação cambial devido aos valores monetários captados de terceiros no decorrer do exercício a com o objetivo de agregar e otimizar as disponibilidades da Companhia;
- (vi) Redução de 85,6 milhões na rubrica de resultado na baixa de ativo imobilizado em decorrência das provisões realizadas no exercício de 2024, sendo em menor volume para o exercício de 2025;

¹⁰ Valores em milhares conforme evidenciado nas demonstrações financeiras da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

- (vii) Redução de 47,0 milhões na rubrica de custo com plano de ações devido a Companhia ter encerrado as obrigações de reconhecimentos de despesas no exercício de 2024 e, no exercício de 2025, não ter sido outorgado novos planos;
- (viii) Aumento de 98,8 milhões na rubrica de impostos a recuperar devido ao maior volume de operação realizada pela Companhia, constituindo valores a crédito, com ênfase nos créditos de ICMS;
- (ix) Aumento de 37,5 milhões em obrigações corporativas, principalmente em Royalties a pagar, decorrente ao aumento das vendas realizadas no exercício de 2025;
- (x) Variação de 42,6 milhões na rubrica de Resultado diferido líquido devido principalmente a incentivos recebidos de instituições financeiras e fornecedores específicos vinculados a acordos comerciais que envolvem parcerias e apoio a campanhas de marketing.

Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento

O caixa líquido aplicado nas atividades de investimento apresentou uma variação positiva de R\$704,9 milhões, passando de um caixa líquido aplicado de R\$689,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 para um caixa líquido gerado de R\$15,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

Essa variação deve-se, principalmente, ao aumento dos resgates na linha de aplicações financeiras no valor de R\$641,0 milhões, passando de R\$ 277,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 para R\$ 363,1 milhões aplicados no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, combinado com um menor valor destinado a aquisição de investimentos.

Caixa líquido gerado (aplicado) pelas atividades de financiamento

O caixa líquido gerado (aplicado) pelas atividades de financiamento apresentou variação negativa de R\$649,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 comparado ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, passando de um caixa líquido gerado de R\$343,6 milhões no exercício de 2024 para um caixa consumido de R\$305,5 milhões no exercício social de 2025. Essa variação deve-se principalmente, devido ao fato que, em 2024, o caixa foi reforçado por captação de dívida e aumento de capital. Já em 2025, a Companhia, por decisão estratégica, reduziu as captações e utilizou o caixa de forma operacional bem como para cumprir com as obrigações financeiras.

2.2 Resultados operacional e financeiro

2.2 Resultado operacional e financeiro

(a) resultados das operações da Companhia

i. descrição de quaisquer componentes importantes da receita

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, 96% da receita operacional líquida da Companhia, respectivamente, decorreu da venda de alimentos e bebidas em nossos estabelecimentos.

ii. fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

A receita é mensurada pelo valor justo da contraprestação recebida ou a receber e é deduzida de impostos, devoluções de clientes, estornos e outros abatimentos semelhantes estimados. A receita da venda de mercadorias é reconhecida quando são atendidas todas as seguintes condições:

- a receita é reconhecida na extensão em que for provável que benefícios econômicos serão gerados para a Companhia e quando possa ser mensurada de forma confiável; e
- quando os riscos e benefícios significativos da propriedade dos produtos forem transferidos ao comprador, o que geralmente ocorre na sua entrega.

Nossa receita líquida é principalmente gerada pelas vendas de alimentos e bebidas.

Nossos principais gastos incluem custos com vendas de alimentos, despesas com vendas (principalmente despesas com pessoal, ocupação e *utilities*, *royalties*, fundo de marketing, depreciações e amortizações), despesas administrativas (principalmente relacionadas a despesa com pessoal, serviços de terceiros, serviços de tecnologia da informação e despesas gerais) e despesas financeiras.

A descrição a seguir apresenta os principais componentes e direcionadores de nossos resultados operacionais.

Receita líquida

Nossa receita operacional provém principalmente pela venda de alimentos, bebidas, produtos e serviços (principalmente relacionados a subfranqueados), e são todas realizadas em moeda local. As vendas líquidas são as vendas brutas deduzidas das devoluções, descontos e outras provisões similares estimadas e dos impostos aplicáveis a nossos negócios de acordo com o local onde as receitas são geradas e os produtos e serviços são vendidos.

Possuímos uma forte gestão e controle sobre os preços dos nossos produtos, os quais levam em consideração preços praticados pela indústria e possíveis variações no custo de mercadoria vendida. Nossos preços variam de acordo com a nossa visão de indústria e estratégia, que incluem campanhas específicas, e descontos promocionais como cupons físicos e cupons online.

A receita operacional líquida da Companhia apresentou um crescimento equivalente a 14,8% entre os exercícios de 2024 e 2025, passando de R\$4.556,4 milhões para R\$5.231,9 milhões. A Diretoria ressalta que esse aumento decorreu principalmente do crescimento das vendas, combinado a um reflexo positivo da estratégia de recomposição de margem e mitigação da pressão inflacionária.

Sazonalidade

2.2 Resultados operacional e financeiro

Nossas vendas e consequentemente nossos resultados operacionais estão sujeitos a variações sazonais, tais como férias escolares, a disponibilização de 13º salário no mercado (nossas vendas são maiores em janeiro, julho e dezembro) e feriados (nossas receitas são menores em fevereiro e março, refletindo feriados nacionais como o carnaval). Durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, 47% de nossas receitas anuais foram registradas no primeiro semestre do ano e 53% restantes no segundo semestre.

Custo das Mercadorias e dos Produtos Vendidos e Lucro Bruto

O custo das mercadorias e dos produtos vendidos é reconhecido quando vendemos um produto, e compreende o preço de compra e o custo incorrido pelos produtos a serem oferecidos nos restaurantes. Adicionalmente, os custos de vendas e serviços também compreendem gastos operacionais diretamente relacionados às atividades de cada restaurante, inclusive fretes e custos logísticos.

Nosso lucro bruto é calculado através da subtração da receita operacional líquida pelos custos das mercadorias e dos produtos vendidos.

Nossa política de precificação e o mix de produtos afetam nosso lucro bruto e geralmente direcionamos nossas ofertas de alimentos e bebidas de forma a reforçar nossas categorias de produtos de margens mais altas.

Despesas com Vendas

Despesas com Vendas compreendem despesas com pessoal, *royalties* e fundo de marketing, despesas com ocupação e *utilities*, depreciações e amortizações, entre outras despesas.

Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas compreendem despesas com pessoal principalmente funcionários da nossa sede, aluguel de escritório, despesa com serviços de terceiros, dentre outras. Negociamos com fornecedores e prestadores de serviço não apenas quanto ao preço e condições de pagamento relativas aos custos das lojas, mas também com relação aos dispêndios ligados às funções administrativas (despesas operacionais diversas, seguros, tecnologia de informação, comunicação, dentre outras).

Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro, líquido inclui as despesas de juros sobre os empréstimos captados com terceiros, debêntures, variações cambiais, ajustes a valores presentes e demais tarifas bancárias. As receitas financeiras resultam do adicional de caixa alocado às aplicações financeiras, bem como os descontos financeiros obtidos.

Imposto de Renda e Contribuição Social

As alíquotas dos tributos e as leis tributárias usadas para calcular o montante são aquelas que estão em vigor ou substancialmente em vigor na data do balanço.

A Administração periodicamente avalia a posição fiscal das situações nas quais a regulamentação fiscal requer interpretação e estabelece provisões quando apropriado.

2.2 Resultados operacional e financeiro

As despesas com imposto de renda e contribuição social dependem da tributação do lucro das controladas da Companhia e de certas despesas e receitas que podem ou não serem consideradas como dedutíveis. A Companhia se beneficia de créditos fiscais significativos referentes a prejuízos fiscais de exercícios anteriores. Dessa forma, existem diferenças significativas entre as despesas de imposto de renda e contribuição social, calculados pela aplicação das alíquotas fiscais vigentes, e o valor refletido no resultado do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025. A alíquota fiscal vigente é de 25% para o imposto de renda e de 9% para a contribuição social.

Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes

A variação das Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes é um indicador operacional utilizado no mercado varejista como indicação do desempenho de estratégias e iniciativas comerciais implementadas e, também, representa as tendências da economia local e dos clientes.

Os aumentos ou as reduções nas Vendas Comparáveis nos Mesmos Restaurantes correspondem à variação percentual nas vendas em um período em relação ao mesmo período no ano anterior para todas as lojas que mantiveram operações em períodos comparáveis por um período mínimo de 12 meses.

Alguns dos motivos do fechamento temporário de nossas lojas incluem manutenções, problemas operacionais próprios ou de terceiros.

(b) variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, em torno de 0,1% de nossas receitas foi efetuada em outras moedas que não o Real, refletindo serviços prestados para a Burger King Corporation principalmente relacionados à gestão de franqueados. Por se tratar de baixo valor quando comparado ao total das operações da Companhia, a Diretoria considera imaterial o impacto referente à variação cambial nas receitas operacionais líquidas.

Nossas vendas também foram impactadas pela inflação no país. A Companhia revisa os preços com frequência, considerando alterações nos nossos custos e a precificação adotada pela indústria e principais concorrentes.

(c) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro da Companhia, quando relevante

Nossos resultados são impactados pela inflação. Contudo, a Diretoria considera que a Companhia tem uma precificação eficaz e diligente, que compensa as implicações decorrentes do referido aumento generalizado de preços.

Estamos expostos a riscos de variação de taxas de juros (taxa CDI) referentes aos nossos empréstimos, dívidas e aplicações financeiras em moeda local. A Companhia gerencia o risco de taxa de juros mantendo uma carteira equilibrada entre empréstimos a pagar sujeitos a taxas fixas e variáveis.

Com relação ao câmbio, todos os custos com as mercadorias vendidas são realizados na mesma moeda das vendas e, portanto, consideramos o impacto de variação cambial direta imaterial, no entanto há influência indireta no preço da matéria-prima base do negócio.

2.2 Resultados operacional e financeiro

Para uma análise de sensibilidade da taxa de juros e de variação cambial utilizada pela Companhia, veja o item 4.3 deste Formulário de Referência.

Além disso, compramos nossas principais matérias-primas, incluindo carne, frango, produtos agrícolas, queijo, bebidas e laticínios, com base em contratos com nossos fornecedores, os quais definem os respectivos preços de compra. Dessa forma, não consideramos riscos externos, como de variação de preços de commodities.

2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases

2.3 Mudanças significativas nas práticas contábeis – Ressalvas e ênfases do Parecer do Auditor

(a) Mudanças significativas nas práticas contábeis que tenham resultado em efeitos significativos sobre as informações previstas nos campos 2.1 e 2.2

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis no exercício social de 2025.

(b) Opiniões modificadas e ênfases presentes no relatório do auditor

As demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 não contêm opinião modificada ou ênfases no relatório do auditor.

2.4 Efeitos relevantes nas DFs

2.4 Eventos com Efeitos Relevantes, Ocorridos e Esperados, nas Demonstrações Financeiras

(a) introdução ou alienação de segmento operacional

Não aplicável, uma vez que não houve a introdução ou alienação de novos segmentos operacionais na Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

(b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Não aplicável, uma vez que não houve a constituição, aquisição ou alienação de novos segmentos operacionais na Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

(c) eventos ou operações não usuais

ADR

A Companhia participava do Programa de *American Depositary Receipts* ("ADR") Nível I desde a efetividade pela SEC (*Securities and Exchange Commission*) em abril de 2023, tendo, como lastro, ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia. Cada ADR correspondia a 4 ações ordinárias de emissão da Companhia, sendo negociado em mercado de balcão (OTC), sob o código ZMMPY.

Em abril de 2025, a Companhia encerrou de forma voluntária o programa de ADR. Ainda, esclareceu que o encerramento do programa de ADR não impactou a listagem de suas ações ordinárias no Segmento Básico de Listagem da B3 S.A. – Bolsa, Brasil, Balcão.

Oferta Pública de Aquisição de Ações para Conversão de Registro e Saída da B3

Em 25 de maio de 2025, a Companhia recebeu a comunicação de seu acionista, MC Brazil F&B Participações S.A. ("MC Brazil"), informando a avaliação de uma potencial oferta pública de aquisição de ações (OPA) com o objetivo de fechamento de capital, seguido da conversão do registro da Companhia como emissora de valores mobiliários da categoria "A" para "B" (nos termos da Resolução CVM 80), e a consequente saída do Segmento Básico de listagem da B3.

Em 6 de junho de 2025, foi divulgado o laudo de avaliação, elaborado conforme o §4º do art. 4º da Lei 6.404/76 e a Resolução CVM 85, tendo encerrado o prazo legal para manifestação por parte dos acionistas minoritários em 21 de junho de 2025, sem quaisquer manifestações.

Dando seguimento à transação, a CVM deferiu o registro da OPA em 7 de agosto de 2025, que foi oficialmente lançada na mesma data pela Companhia, ao preço à vista de R\$3,50 por ação, de até 100% das ações ordinárias em circulação. O edital e o laudo de avaliação estão disponíveis nos canais oficiais da ZAMP, da CVM e do Bradesco BBI.

Em 22 de setembro de 2025, foi concluída a OPA lançada pela MC Brazil, tal operação resultou na aquisição de 22.807.845 ações, equivalentes a 5,6% do capital social e 32,2% das ações em circulação, ao preço ofertado de R\$3,50 por ação. Com isso, a participação direta da MC Brazil, combinado com a participação de seu acionista controlador, MIC Capital Partners, alcançou 79,27% do capital social total da Companhia. Aos acionistas remanescentes, ficou assegurado o direito de alienar suas ações à ofertante, pelo mesmo preço da OPA ajustado pelo IPCA, no período de 23 de setembro a 23 de dezembro de 2025, prazo expirado.

Em 13 de outubro de 2025, a MC Brazil e seu acionista controlador, MIC Capital Partners, elevaram sua participação conjunta para 85,50% do capital social da Companhia.

2.4 Efeitos relevantes nas DFs

A Companhia realizou o processo de migração para a categoria "B" e à sua saída do Segmento Básico de listagem da B3.

2.5 Medições não contábeis

2.5 Medições não contábeis

(a) Valor das medições não contábeis

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) conciliações entre os valores divulgados e os valores das demonstrações financeiras auditadas e informações contábeis intermediárias consolidadas revisadas

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) motivo pelo qual tal medição é mais apropriada para a correta compreensão da sua condição financeira e do resultado de suas operações EBITDA, Margem EBITDA, EBITDA Ajustado e Margem EBITDA Ajustada

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

2.6 Eventos subsequentes as DFs

2.6 Eventos Subsequentes às últimas demonstrações financeiras

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

2.7 Destinação de resultados

2.7 Destinação de Resultados

	2025
a. regras sobre retenção de lucros	A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 28), refletindo o artigo 197 da Lei das Sociedades por Ações. O Estatuto Social da Companhia encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos websites da CVM (www.cvm.gov.br) e de Relações com Investidores da Companhia (https://ri.zamp.com.br/) na aba "Governança" e no ícone "Estatutos, Políticas e Regimentos".
a.i. valores das retenções de lucros	No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, a Companhia registrou um prejuízo de R\$107,1 milhões.
a.ii. percentuais em relação aos lucros totais declarados	Não aplicável, tendo em vista que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, a Companhia apurou prejuízo.
b. regras sobre distribuição de dividendos	A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 28), disponibilizado nos endereços indicados no item "a" acima.
c. periodicidade das distribuições de dividendos	A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigos 28 e 29), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima.
d. eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais	Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações e pelo estatuto social da Companhia, a Companhia não possui restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação, por decisões judiciais, administrativas ou arbitrais. No entanto, as escrituras de debêntures emitidas pela Companhia estabelecem restrições contratuais pelas quais o pagamento, pela Companhia, de dividendos, juros sobre o capital próprio ou qualquer tipo de participação de resultados acima do mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações, não é permitido caso esteja em mora com as obrigações assumidas nas respectivas escrituras. Para mais informações sobre as restrições, vide item 2.1.f deste Formulário de Referência.
e. política de destinação de resultados	Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia não possuía política específica que tratasse sobre destinação de resultados.

2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs

2.8 Itens Relevantes Não Evidenciados Nas Demonstrações Financeiras

(a) os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items)

i. carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade não tenha retido nem transferido substancialmente os riscos e benefícios da propriedade do ativo transferido, indicando respectivos passivos

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade não tenha retido nem transferido substancialmente os riscos e benefícios da propriedade do ativo transferido não evidenciados em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao último exercício social.

ii. contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços não evidenciados em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao último exercício social.

iii. contratos de construção não terminada

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há construção não terminada não evidenciada em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao último exercício social.

iv. contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Os Diretores da Companhia esclarecem que não há contratos de recebimentos futuros de financiamentos não evidenciados em suas demonstrações financeiras consolidadas referentes ao último exercício social.

(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Os Diretores informam que não há outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia relativas ao último exercício social.

2.9 Comentários sobre itens não evidenciados

2.9 Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras, conforme descritos no item 2.8 acima

(a) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor

Na data de apresentação deste Formulário de Referência, não existem ativos ou passivos detidos pela Companhia que possam ter um impacto relevante para as suas atividades.

(b) natureza e o propósito da operação

Em relação a esse item, vide item 2.8 deste Formulário de Referência.

(c) natureza e o montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor o emissor em decorrência da operação

Em relação a esse item, vide item 2.8 deste Formulário de Referência.

2.10 Planos de negócios

2.10 Plano de Negócios Relevante

(a) investimentos, incluindo:

i. descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

Os principais investimentos da Companhia são direcionados à abertura de restaurantes próprios, reinvestimentos em reformas de restaurantes existentes e adquiridos, além de investimentos em novos softwares.

A tabela abaixo apresenta adições aos ativos imobilizados e intangíveis no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025:

ii.

(em R\$ milhões)	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025
Aquisição de ativo imobilizado	252,7
Aquisição de ativo intangível	64,1
Total	316,7

fontes de financiamento dos investimentos

As principais fontes de financiamento dos investimentos de capital que a Companhia costuma realizar são: (i) geração de caixa oriunda das operações da Companhia; (ii) obtenção de crédito de longo prazo no mercado local com emissão de valores mobiliários, incluindo no âmbito de operações de securitização de direitos creditórios do agronegócio; (iii) uso dos recursos captados através de eventuais ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários; e (iv) recursos captados para capital de giro junto as instituições financeiras.

iii. desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

A Companhia provisionou o valor contábil de seus ativos não recuperáveis das lojas e outros ativos, sendo eles: instalações, benfeitorias, projetos, cessão de direito e ativos obsoletos.

Em 31 de dezembro de 2025, o saldo da provisão era de R\$26,8 milhões (R\$27,1 milhões em 2024). No exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025, a Companhia possuía 26 lojas com provisões para *impairment* totalizando R\$23,6 milhões (35 lojas no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, totalizando R\$23,9 milhões).

(b) desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva da Companhia

Não houve, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que possam influenciar de maneira significativa a capacidade produtiva da Companhia.

2.10 Planos de negócios

(c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas; (ii) montantes totais gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços; (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados; e (iv) montantes totais gastos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Não aplicável, pois não houve o lançamento de novos produtos e serviços pela Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

(d) oportunidades inseridas no plano de negócios do emissor relacionadas a questões ASG

Acreditamos que o sucesso dos negócios só é sustentável quando a sociedade e o meio ambiente também prosperam. Por isso, colocamos a sustentabilidade no centro do nosso plano de negócios, disseminando valores e boas práticas por todas as nossas equipes e áreas de negócios.

Para direcionarmos o nosso trabalho em busca de satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras, assumimos publicamente compromissos baseados nos critérios ASG, os quais estão distribuídos em três pilares de sustentabilidade: Nossa Comida, Nossa Pegada e Nossa Gente alinhados às estratégias da Companhia, conforme descritos abaixo.

Nossa Comida

Dentro desse pilar, concentramos diversas iniciativas que garantem práticas sustentáveis em relação à origem, prospecção, desenvolvimento, preparação e fornecimento de alimentos aos nossos consumidores.

Nossa Pegada

Tratamos essencialmente dos impactos (diretos ou indiretos) das atividades dos restaurantes ao meio ambiente. Um dos principais temas neste pilar é a redução da geração de resíduos. Todos os nossos compromissos estão focados em reduzir o número de embalagens, pacotes e materiais, que iriam para ao lixo após o consumo.

Nossa Gente

Todos são bem-vindos, independentemente de gênero, raça, cor, idade, credo, orientação sexual. Acreditamos que todo mundo deve ter oportunidade de deixar a sua marca registrada e queremos contribuir com isso, cada vez mais.

No final de 2022, divulgamos nosso primeiro relatório de sustentabilidade, com base nas informações de 2021, assegurado por auditores independentes e seguindo metodologia GRI e SASB, nos posicionando com transparência e governança acerca de nossos indicadores, compromissos e principais práticas.

Para maiores informações, vide as seções "Nossa Comida", "Nossa Pegada" e "Nossa GENTE" do "Relatório de Sustentabilidade da Companhia, o qual encontra-se disponível para consulta na rede mundial de computadores nos *websites* da CVM (www.cvm.gov.br) e de Relações com Investidores da Companhia na aba "ESG" e no ícone "Relatório de Sustentabilidade", ou diretamente através do link (file:///C:/Users/vsimpioni/Downloads/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202021%20-%20ZAMP%20S.A%20(1).pdf).

2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional

2.11 Comentar sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 2 deste Formulário de Referência.

3.1 Projeções divulgadas e premissas

3.1 Projeções

(a) Objeto da Projeção

(b) Período Projetado e o prazo de validade da projeção

(c) Premissas da projeção, com a indicação de quais podem ser influenciadas pela administração do emissor e quais escapam ao seu controle

(d) valores dos indicadores que são objeto da previsão

Nos termos do artigo 21 da Resolução CVM 80, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa. Desta forma, a Companhia optou por não divulgar projeções de qualquer natureza (inclusive operacionais ou financeiras) relacionadas a ela ou às suas atividades e às de suas controladas.

3.2 Acompanhamento das projeções

3.2 Acompanhamento e alterações das projeções divulgadas

(a) informar quais estão sendo substituídas por novas projeções incluídas neste Formulário de Referência e quais delas estão sendo repetidas neste Formulário de Referência

(b) quanto às projeções relativas a períodos já transcorridos, comparar os dados projetados com o efetivo desempenho dos indicadores, indicando com clareza as razões que levaram a desvios nas projeções

(c) quanto às projeções relativas a períodos ainda em curso, informar se as projeções permanecem válidas na data de entrega deste Formulário de Referência e, quando for o caso, explicar por que elas foram abandonadas ou substituídas

Nos termos do artigo 21 da Resolução CVM 80, a divulgação de projeções e estimativas é facultativa. Desta forma, a Companhia optou por não divulgar projeções de qualquer natureza (inclusive operacionais ou financeiras) relacionadas a ela ou às suas atividades e às de suas controladas.

4.1 Descrição dos fatores de risco

4.1 Descrição dos fatores de risco

O investimento nos valores mobiliários de emissão da Companhia envolve a exposição a determinados riscos. Antes de tomar qualquer decisão de investimento em qualquer valor mobiliário de emissão da Companhia, os potenciais investidores devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Formulário de Referência, os riscos mencionados abaixo e as demonstrações financeiras da Companhia e respectivas notas explicativas. Os negócios, situação financeira, resultados operacionais, fluxo de caixa, liquidez, negócios futuros e/ou reputação da Companhia poderão ser afetados de maneira adversa por qualquer dos fatores de risco descritos a seguir. O preço de mercado dos valores mobiliários de emissão da Companhia poderá diminuir em razão de qualquer desses e/ou de outros fatores de risco, hipóteses em que os potenciais investidores poderão perder de forma substancial ou total o seu investimento nos valores mobiliários de emissão da Companhia. Os riscos descritos abaixo e no item 4.2 deste Formulário de Referência são aqueles que a Companhia entende como principais e acredita que, na data deste Formulário de Referência, podem afetar a Companhia adversamente. Além disso, riscos adicionais não conhecidos atualmente ou considerados irrelevantes pela Companhia na data deste Formulário de Referência também poderão afetar a Companhia adversamente.

Para os fins desta seção "**4. Fatores de Risco**", exceto se expressamente indicado de maneira diversa ou se o contexto assim o exigir, a menção ao fato de que um risco, incerteza ou problema poderá causar ou ter ou causará ou terá "**efeito adverso**" ou "**efeito negativo**" para a Companhia, ou expressões similares, significa que tal risco, incerteza ou problema poderá ou poderia causar efeito adverso relevante nos negócios, situação financeira, resultados operacionais, fluxo de caixa, liquidez e/ou negócios futuros da Companhia e das suas subsidiárias, bem como no preço dos valores mobiliários de emissão da Companhia. Expressões similares incluídas nesta seção "**4. Fatores de Risco**" devem ser compreendidas nesse contexto.

Os fatores de risco abaixo estão sendo expostos em ordem decrescente de relevância dentro de cada subitem 4.1 "a" a 4.1 "j", conforme permitido pela Resolução da CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada.

Não obstante a subdivisão desta seção "**4. Fatores de Risco**", determinados fatores de risco que estejam em um item podem também se aplicar a outros itens.

(a) Riscos relacionados à Companhia

Decisões desfavoráveis em processos judiciais ou administrativos podem causar efeitos adversos para nós.

Atualmente somos e podemos vir a ser no futuro parte em processos administrativos, judiciais e arbitrais envolvendo matérias de naturezas diversas. Os resultados de tais processos podem não ser favoráveis à Companhia ou, ainda, os riscos a eles relacionados podem não estar integralmente provisionados ou podem ter sido provisionados em valores inferiores ao necessário e podem impactar nossa posição financeira como, por exemplo, proibição de horas extras (neste sentido, somos réus na Ação Civil Pública 0010686- 51.2017.5.15.0151, por meio da qual o Ministério Público do Trabalho da 15ª Região pleiteia a proibição da prorrogação da jornada de trabalho dos nossos empregados. Para informações adicionais sobre esse processo, vide o item 4.4 deste Formulário de Referência), e reputacional. Adicionalmente as garantias eventualmente apresentadas em juízo podem não ser suficientes para pagamento de eventuais condenações considerando que os

4.1 Descrição dos fatores de risco

montantes envolvidos nas ações em curso ainda não estão devidamente liquidados em razão do momento processual que se encontram.

Podemos vir a descobrir contingências não identificadas anteriormente em empresas adquiridas, em relação às quais poderemos ser responsabilizados por obrigações trabalhistas, previdenciárias, cíveis, fiscais, referentes a direitos do consumidor e ambientais, entre outras, inclusive na qualidade de sucessora.

Decisões contrárias aos nossos interesses que eventualmente alcancem valores substanciais ou impeçam a realização dos nossos negócios ou forma da operação conforme inicialmente planejados, poderão causar um efeito adverso para nós.

Da mesma forma, administradores e/ou acionistas da Companhia podem vir a ser partes em processos administrativos, judiciais ou arbitrais, cuja instauração e/ou resultados podem afetar negativamente a Companhia.

Problemas em nossos sistemas de tecnologia da informação, como incidentes relacionados à segurança cibernética, ataques à infraestrutura necessária (crítica) para manter os sistemas de TI da Companhia e sequestro de dados, podem resultar em danos reputacionais e financeiros para a Companhia, impactando adversamente a continuidade e a eficiência de nossas operações.

Nossas operações dependem de nossos sistemas de tecnologia da informação. Incidentes de segurança cibernética podem afetar a funcionalidade, disponibilidade, integridade e operacionalidade dos sistemas de informação da Companhia, podendo resultar em apropriação indevida de informações da Companhia e/ou dados pessoais de seus clientes e/ou em tempo de inatividade em seus servidores ou operações, o que pode afetar adversamente a Companhia.

Além disso, nossos sistemas podem ser afetados por falta de atualização ou manutenção adequada da nossa parte ou em decorrência de outros fatores, tais como: falhas nos sistemas, softwares ou serviços de terceiros contratados por nós, incidentes de segurança ou atos mal-intencionados (incluindo hackers), saída de colaboradores com informações sigilosas, inteligências artificiais degenerativas que podem ocasionar impactos no funcionamento corporativo, comercial e operacional da Companhia, afetando seus negócios e resultados operacionais de forma negativa, interrompendo ou até mesmo paralisando as nossas atividades, além de afetar adversamente a imagem e confiabilidade da Companhia junto ao mercado e aos seus clientes.

A Companhia está sujeita à aplicação de sanções administrativas, civis e penais, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018 – LGPD) e de outras legislações aplicáveis, nacionais ou internacionais em razão da coleta, do tratamento, do armazenamento ou do uso inadequado, indevido ou não autorizado de dados pessoais de clientes, colaboradores e demais titulares. O descumprimento dessas normas pode resultar em danos reputacionais relevantes para a Companhia.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018 – “LGPD”), que entrou em vigor em 18 de setembro de 2020 (exceto pelos dispositivos sobre sanções administrativas, que entraram em vigor somente em 1º de agosto de 2021), transformou a forma pela qual a proteção de dados pessoais no Brasil é regulada e tratada. A LGPD estabeleceu um novo marco legal a ser observado nas operações de tratamento de dados pessoais (em ambiente eletrônico ou físico) e, entre outros direitos, prevê requisitos para obtenção de consentimento, obrigações relativas a incidentes de

4.1 Descrição dos fatores de risco

segurança e vazamentos, transferências de dados, bem como a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados ("**ANPD**"), que é responsável pela fiscalização, promoção, divulgação, regulação, estabelecimento de diretrizes e aplicação da lei.

Caso a Companhia ou prestadores de serviços não estejam em conformidade com a LGPD, poderemos ser responsabilizados pelos danos patrimoniais, morais, individuais ou coletivos que eventualmente causar. Adicionalmente, poderemos sofrer sanções administrativas, quais sejam (i) advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas; (ii) multa de até 2% do faturamento (excluídos os tributos) da sociedade infratora, do seu grupo ou conglomerado no Brasil, conforme apurado no mais recente exercício social, limitada a R\$ 50,0 milhões por violação; (iii) multa diária, limitada a R\$ 50,0 milhões por violação; (iv) divulgação da violação; (v) bloqueio ou eliminação dos dados pessoais a que se refere a violação; (vi) suspensão parcial do funcionamento do banco de dados a que se refere a violação por até seis meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pela sociedade infratora; (vii) suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais a que se refere a infração por até seis meses, prorrogável por igual período; e (viii) proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados, sendo que tais sanções administrativas também podem resultar em danos reputacionais para a Companhia, diante da relevância do tema e a depender da magnitude do descumprimento.

É importante mencionar que, as sanções administrativas da LGPD se tornaram aplicáveis pela ANPD em agosto de 2021 e há a aplicação de sanções administrativas estabelecidas em outras leis que tratam de questões de privacidade e proteção de dados, como a Constituição Federal, o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90) e o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/14). Essas sanções administrativas podem ser aplicadas por outras autoridades públicas, como o Ministério Público e órgãos de proteção ao consumidor. A Companhia também está sujeita à responsabilização na esfera cível por violação a essas leis.

A LGPD prevê, dentre outras providências, direitos aos titulares de dados pessoais, hipóteses em que o tratamento de dados pessoais é permitido (bases legais), obrigações e requisitos relativos a incidentes de segurança da informação envolvendo dados pessoais e a transferência e compartilhamento de dados pessoais, bem como prevê sanções para o descumprimento de suas disposições, conforme exposto acima.

Com isso, as práticas da Companhia relacionadas ao tratamento de dados pessoais, inclusive em ambiente online e relacionadas à publicidade digital, vêm com alterações expressivas, gerando custos adicionais para a Companhia, em virtude da adequação de tais práticas às disposições da LGPD.

Devemos observar os requisitos de segurança previstos na legislação vigente aplicável quanto à proteção de dados, de modo a garantir a conformidade com os requisitos legais e minimizar situações de risco, como indisponibilidade do serviço ou acesso ou uso não autorizado de dados pessoais, posto que eventual não conformidade com a legislação aplicável à proteção de dados pessoais, segurança de informação e outras regulamentações governamentais no setor da tecnologia da informação, atualmente, podem resultar também em indenizações e afetar adversamente a nossa reputação e, conseqüentemente, os nossos negócios, além de afetar nossa relação com clientes, parceiros e investidores, gerando conseqüências financeiras e prejudicando a confiança no mercado.

Desta forma, a ausência de medidas adequadas para proteção dos dados pessoais por nós tratados,

4.1 Descrição dos fatores de risco

bem como eventual inadequação à legislação vigente ou à LGPD, pode resultar em custos significativos, além de desviar recursos e a atenção da nossa administração para questões de conformidade. Isso pode comprometer nossa capacidade de focar em nossas atividades principais, impactando diretamente a eficiência operacional.

Trazendo para a realidade da Companhia, mantemos um banco de dados com dados pessoais de nossos clientes, que inclui principalmente dados cadastrais (e.g.: nome, e-mail, CPF, dentre outros) coletados principalmente por meio dos nossos sites e aplicativos para celular. Caso soframos um incidente de segurança da informação, a integridade do nosso banco de dados pode ser afetada.

Dúvidas ou desconfiças quanto à segurança e privacidade dos dados de nossos clientes podem afetar nossa reputação e, consequentemente, impactar negativamente nossos resultados. O acesso não autorizado de informações pessoais dos nossos clientes ou qualquer percepção pública de que divulgamos indevidamente informações pessoais de nossos clientes, incluindo o acesso não autorizado por terceiros, poderão sujeitar novos processos judiciais, dando origem a indenizações, multas e danos reputacionais.

A não observância de determinadas disposições da legislação aplicável, especialmente no que tange a (i) fornecimento de informações claras e acessíveis sobre as operações de tratamento de dados realizadas pela Companhia, (ii) finalidade específica para a qual os dados foram coletados, (iii) cumprimento dos prazos legais de armazenamento e exclusão de dados, e (iv) adoção de padrões de segurança legalmente exigidos para a integridade e inviolabilidade dos dados pessoais pode sujeitar a Companhia à aplicação de sanções administrativas, advertências, multas e até mesmo a suspensão temporária ou definitiva das atividades de tratamento de dados pessoais.

O nosso negócio depende de marcas altamente reconhecidas. Podemos não conseguir manter ou melhorar o reconhecimento de nossas marcas ou podemos receber avaliações desfavoráveis de clientes, bem como podemos ser alvo de publicidade negativa, o que poderia afetar adversamente nossas marcas.

As marcas e submarcas que compõem a ZAMP contribuem significativamente para o sucesso do nosso negócio. A manutenção e o fortalecimento do reconhecimento dessas marcas são fatores importantes para sustentar e expandir nossa base de clientes. Esse reconhecimento depende, em grande parte, da nossa capacidade de proporcionar uma experiência adequada aos clientes, por meio de fatores como ambientes agradáveis em nossos restaurantes, preços competitivos e oferta de produtos e serviços. Caso não consigamos alcançar esses objetivos, nosso negócio e resultado financeiro poderão ser adversamente afetados.

Reclamações de clientes ou publicidade negativa dos produtos que vendemos, dos preços que cobramos ou do atendimento que prestamos podem, no futuro, reduzir a confiança dos clientes e, consequentemente, as nossas vendas, afetando adversamente o nosso negócio. Além disso, alguns dos produtos que vendemos podem nos expor a reclamações decorrentes de danos pessoais, envolvendo, em alguns casos, doenças ou morte. Um atendimento eficaz ao cliente exige investimentos significativos em nossos colaboradores, em programas de desenvolvimento e em infraestrutura de tecnologia, para propiciar à equipe de atendimento as ferramentas necessárias para bem desempenhar as suas funções. A incapacidade de gerenciamento ou treinamento de nossos representantes de atendimento ao cliente pode comprometer nossa capacidade de lidar com suas reclamações de maneira eficaz. Se não administrarmos de maneira eficaz as reclamações de nossos clientes, nossa reputação e o nosso negócio poderão ser afetados, assim como a confiança que temos de nossos clientes.

4.1 Descrição dos fatores de risco

A publicidade e cobertura da mídia geralmente exercem uma influência significativa sobre o comportamento e ações dos nossos clientes. Se formos alvo de publicidade negativa, que possa fazer com que nossos clientes mudem seus hábitos de compras, inclusive como resultado de escândalos relacionados ao manuseio, preparação, armazenamento de produtos alimentícios em nossos restaurantes ou por qualquer outra razão, poderemos sofrer um efeito adverso relevante. Novas tecnologias, tais como mídias sociais, são cada vez mais usadas para a divulgação de produtos e serviços. O uso de mídias sociais requer uma atenção específica, bem como um conjunto de diretrizes de gerenciamento e monitoramento que podemos não conseguir desenvolver e implementar de forma eficaz. Publicações ou comentários negativos sobre nós, nossos negócios, nossas operações, nossos Diretores ou membros do Conselho de Administração em qualquer rede social podem prejudicar gravemente a nossa reputação. Além disso, os nossos colaboradores e representantes poderão usar ferramentas de mídia social e tecnologias móveis de forma inadequada, o que poderá causar prejuízos, inclusive com a divulgação de informações confidenciais. Eventual publicidade negativa que prejudique significativamente tanto a reputação de uma ou mais das nossas marcas ou submarcas, poderá ter um efeito negativo sobre o valor de todas essas marcas e submarcas, o que poderá impactar adversamente nossas vendas.

Além disso, Burger King Company LLC detém as principais marcas que usamos em nossos negócios e atividades no Brasil, como a marca BURGER KING® e a submarca WHOPPER®, da mesma forma que a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. detém as principais marcas do sistema POPEYES®. Ainda, a Starbucks Coffee International, Inc. e a Subway International Franchise Holdings, LCC, detém as marcas STARBUCKS® e SUBWAY®, respectivamente. Dado o uso por nós das marcas detidas por estas corporações, qualquer publicidade negativa ou comentários negativos com relação à Burger King Company LLC, à Popeyes Louisiana Kitchen, Inc e à Starbucks Coffee International, Inc. e Subway International Franchise Holdings, LLC, e/ou quaisquer empresas controladas, ou coligadas a elas e/ou às marcas de sua titularidade no mundo todo poderá ter um efeito adverso em uma ou mais marcas e submarcas que usamos em nossos negócios e atividades no Brasil, podendo ocasionar, assim, um efeito adverso no valor de tais marcas e submarcas e, consequentemente, em nossos resultados operacionais.

O nosso crescimento depende significativamente da eficiência de nossa estratégia de marketing, do valor das nossas marcas e da nossa reputação.

Para continuarmos o nosso crescimento e sermos bem-sucedidos em nosso setor, dependemos da proteção, divulgação e aumento do valor das nossas marcas e submarcas. Eventuais incidentes relacionados à Companhia ou franqueados podem reduzir a confiança dos nossos clientes e diminuir de forma significativa o valor de nossas marcas.

Se os nossos clientes perceberem ou experimentarem uma redução na qualidade dos alimentos, do serviço, da higiene, do ambiente ou de qualquer forma acreditarem que não proporcionamos uma experiência consistentemente positiva, o valor das marcas e submarcas dos sistemas poderá ser impactado, o que poderá nos afetar de forma negativa.

Além disso, o reconhecimento pelo mercado é essencial para o crescimento contínuo das nossas marcas e consequentemente do nosso sucesso financeiro. Se nossa estratégia de marketing não for eficiente ou se nossos concorrentes fizerem investimentos mais significativos em propaganda do que nós, podemos não conseguir atrair novos clientes ou os clientes existentes podem reduzir a frequência com que visitam ou mesmo não retornar aos nossos restaurantes, afetando nossos resultados operacionais de forma negativa.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Podemos não conseguir executar a nossa estratégia de fornecer volume e variedade suficientes de produtos a preços competitivos ou gerenciar adequadamente o abastecimento do nosso estoque, bem como ser vítimas de roubos e furtos, o que poderá ter um efeito adverso relevante sobre nós.

O nosso negócio depende da nossa capacidade de fornecer volume e variedade de produtos a preços competitivos. Podemos comprar produtos em grandes quantidades que, talvez, não consigamos vender de forma eficiente e rentável. Além disso, podemos criar um estoque excessivo de produtos com baixa aceitação, que podem ficar obsoletos ou ter o seu prazo de validade expirado. Não podemos garantir que continuaremos a identificar adequadamente a demanda de nossos clientes e nos aproveitar de oportunidades de compra, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios e resultados financeiros. Também estamos sujeitos a roubos e furtos de dinheiro em espécie e de mercadorias e nossos sistemas de segurança podem não ser suficientes para evitar tais roubos ou furtos de mercadorias. A materialização de qualquer um desses riscos pode ocasionar um efeito adverso relevante sobre os nossos negócios e resultados financeiros.

Caso materializado este risco, nossos negócios e resultados financeiros podem ser adversamente impactados.

Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca BURGER KING® no Brasil ("Master Franqueada Burger King").

Temos o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes com a marca BURGER KING® no Brasil. Esse direito foi obtido mediante contrato de "Master Franchise and Development Agreement" ("**MFDA Burger King**") firmado com a Burger King Company LLC em 13 de julho de 2011. Os direitos de desenvolvimento possuem duração até julho de 2031 e podem ser renovados por mais 20 anos, mediante concordância de ambas as partes. O MFDA Burger King prevê metas anuais de abertura de restaurantes, bem como *covenants* de diversas naturezas, inclusive financeira, cujo descumprimento confere à Burger King Company LLC o direito de rescisão contratual. Além disso, o MFDA Burger King prevê que o descumprimento de obrigações constantes de outros instrumentos celebrados com a Burger King Company LLC poderá ensejar a rescisão do contrato em questão.

Caso o MFDA Burger King deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, perderemos o direito de ser a Master Franqueada Burger King exclusiva no Brasil, com direitos exclusivos de abertura de restaurantes com operação própria e estabelecimento de subfranqueados. Neste caso, teremos que solicitar a aprovação da Burger King Company LLC para desenvolver novos restaurantes, podendo tornar o processo de abertura de restaurantes mais lento e, consequentemente, limitando o nosso crescimento.

Nós e a Burger King Company LLC celebramos também, em 13 de julho de 2011, o "Master Franchise Services Agreement" ("**MFSa**"), com validade até julho de 2031, por meio do qual fomos nomeados prestadores de serviços exclusivos da marca BURGER KING® no Brasil, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros, para restaurantes franqueados da marca BURGER KING® no Brasil. O MFSa prevê diversas obrigações a nós, cujo descumprimento confere à Burger King Company LLC o direito de rescisão contratual. Além disso, o MFSa prevê que o descumprimento de obrigações constantes de outros instrumentos celebrados com a Burger King Company LLC poderá ensejar também a rescisão do contrato em questão.

Caso o MFSa deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, todos os direitos outorgados a nós, na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Burger King Company LLC

4.1 Descrição dos fatores de risco

no Brasil, serão terminados, sendo que a Burger King Company LLC assumirá nossa posição nos contratos de subfranquia celebrados com os subfranqueados e os direitos outorgados a nós na qualidade de prestador de serviços exclusivo da Burger King Company LLC serão rescindidos.

Caso o acionista controlador da Companhia não atenda às obrigações constantes do MFDA e MFSA, poderá ocorrer a resilição dos contratos em questão. Dentre tais obrigações está incluído que tal acionista (ou suas afiliadas) não detenha participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor. Para esta finalidade, competidor é aquele que detém ou opera, direta ou indiretamente, em qualquer lugar do mundo, restaurantes de serviço rápido (*quick services restaurants*), exceto restaurantes que possuam serviço de mesa como seu formato principal, e que ofereçam hamburgueres ou sanduíches como componente principal de vendas brutas.

A Companhia ressalta que tais contratos são complexos, regulados por lei norte-americana (que pertence a um sistema anglo-americano fundamentado em jurisprudência, diferente do sistema brasileiro), e contém um alto grau de subjetividade em seus conceitos, termos e condições, inclusive quanto à própria definição de competidor, o que pode provocar diferentes interpretações sobre suas cláusulas.

Finalmente, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, a Companhia está impedida de divulgar as demais metas anuais de abertura de restaurantes e demais *covenants* constantes do MFDA Burger King e do MFSA, além das aqui mencionadas.

Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca POPEYES® no Brasil ("Master Franqueada Popeyes").

Temos o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes com a marca POPEYES® no Brasil. Esse direito foi obtido mediante contrato de "Master Franchise and Development Agreement" ("MFDA Popeyes") firmado com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. em 20 de março de 2018. Os direitos de desenvolvimento possuem duração até 2038. O MFDA Popeyes também prevê metas anuais visando uma aceleração gradual do crescimento de restaurantes próprios e/ou franqueados. Fomos nomeados prestadores de serviços exclusivos de marketing da marca POPEYES® por meio do MDFA Popeyes, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros, para restaurantes franqueados da marca POPEYES® no Brasil.

O MFDA Popeyes prevê que o descumprimento de obrigações constantes MFDA Popeyes e de outros instrumentos celebrados com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. poderá ensejar a rescisão do contrato em questão. Adicionalmente, um evento de inadimplemento que leva à rescisão do MFDA Burger King pode resultar, a critério do franqueador, em rescisão do MFDA Popeyes. Porém, um evento de inadimplemento do MFDA Popeyes não resultará em um evento de inadimplemento do MFDA Burger King.

Caso o MFDA Popeyes deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, perderemos o direito de ser a Master Franqueada Popeyes exclusiva no Brasil, com direitos exclusivos de abertura de restaurantes com operação própria e estabelecimento de sub-franqueados. Neste caso, teremos que solicitar a aprovação da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. para desenvolver novos restaurantes, podendo tornar o processo de abertura de restaurantes mais lento e, conseqüentemente, limitando o nosso crescimento.

Além disso, todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos

4.1 Descrição dos fatores de risco

da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. no Brasil, serão terminados, sendo que a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. assumirá nossa posição nos contratos de subfranquia celebrados com os subfranqueados e todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. serão rescindidos.

Caso o acionista controlador da Companhia não atenda às obrigações constantes do MFDA Popeyes ou de outros instrumentos celebrados com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., poderá ocorrer a rescisão dos contratos em questão. Dentre tais obrigações, o acionista adquirente do controle (ou suas afiliadas) não deve deter participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor. Para esta finalidade, competidor são aqueles que detenham ou operem, direta ou indiretamente, em qualquer lugar do mundo, restaurantes de serviço rápido (*quick services restaurants*), exceto restaurantes que possuam serviço de mesa como seu formato principal, cujas vendas combinadas de refeições de frango constituam 20% ou mais de suas vendas totais de alimentos e bebidas.

A Companhia ressalta que tais contratos são complexos, regulados por lei norte-americana (que pertence a um sistema anglo-americano fundamentado em jurisprudência, diferente do sistema brasileiro), e contém um alto grau de subjetividade em seus conceitos, termos e condições, inclusive quanto à própria definição de competidor, o que pode provocar diferentes interpretações sobre suas cláusulas.

Finalmente, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, estamos impedidos de divulgar as demais metas anuais de abertura de restaurantes e demais covenants constantes do MFDA Popeyes, além das aqui mencionadas. Nossos resultados podem ser impactados caso a Burger King Company LLC ou a Popeyes Inc. falhem em proteger seus direitos de propriedade intelectual.

Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca STARBUCKS® no Brasil.

Temos o direito de desenvolver e operar restaurantes com a marca STARBUCKS® no Brasil através de lojas próprias. Esse direito foi obtido mediante celebração do "Area Development and Operating Agreement" e documentos correlatos firmados com a Starbucks Coffee International, Inc. em 5 de junho de 2024, por meio da compra das ações da Café Pacífico S.A. pela Zamp II S.A., subsidiária da Companhia ("**Acordo de Desenvolvimento e Operação Starbucks**"). Com a aquisição, a Companhia passou a ser, indiretamente, titular de 100% dos ativos Starbucks Brasil. Os direitos possuem vigência de 15 anos e podem ser renovados por mais 15 anos, mediante concordância de ambas as partes. O Acordo de Desenvolvimento e Operação Starbucks prevê que o descumprimento de dispositivos contratuais poderá ensejar a rescisão do contrato em questão.

Caso o Acordo de Desenvolvimento e Operação Starbucks deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, perderemos o direito do uso da marca e desenvolvimento das operações do sistema STARBUCKS® no Brasil, com direitos de abertura de restaurantes com operação própria.

Caso o acionista controlador da Companhia ou a ZAMP II não atendam às obrigações constantes do Acordo de Desenvolvimento e Operação Starbucks, poderá ocorrer a rescisão do contrato em questão.

A Companhia ressalta que tal contrato é complexo, regulado por lei norte-americana (que pertence a um sistema anglo-americano fundamentado em jurisprudência, diferente do sistema brasileiro), e

4.1 Descrição dos fatores de risco

contém um alto grau de subjetividade em seus conceitos, termos e condições, o que pode provocar diferentes interpretações sobre suas cláusulas.

Finalmente, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, a Companhia está impedida de divulgar metas anuais de abertura de restaurantes e demais *covenants* constantes do Acordo de Desenvolvimento e Operação Starbucks.

Poderemos perder o direito de desenvolver restaurantes com a marca SUBWAYS® no Brasil ("Master Franqueada Subway").

Temos o direito exclusivo de desenvolver e operar restaurantes com a marca SUBWAY® no Brasil. Esse direito foi obtido mediante contrato de "Master Franchise and Development Agreement" ("MFDA Subway") firmado com a Subway International Franchise Holdings, LLC., em 16 de setembro de 2024, por meio da nossa subsidiária Zamp III S.A. Os direitos de desenvolvimento possuem duração até 2039 e podem ser renovados por mais 10 anos. O MFDA Subway também prevê metas anuais visando uma aceleração gradual do crescimento de restaurantes próprios e/ou franqueados. Fomos nomeados prestadores de serviços exclusivos de marketing da marca SUBWAY® por meio do MFDA Subway, devendo prestar serviços de marketing, treinamento, monitoramento, auditoria, entre outros, para restaurantes franqueados da marca SUBWAY® no Brasil.

O MFDA Subway prevê que o descumprimento de obrigações constantes no MFDA Subway e de outros instrumentos celebrados com a Subway International Franchise Holdings, LLC. poderá ensejar a rescisão do contrato em questão.

Caso o MFDA Subway deixe de vigorar, seja por rescisão ou expiração de seu prazo, perderemos o direito de ser a Master Franqueada Subway exclusiva no Brasil, com direitos exclusivos de abertura de restaurantes com operação própria e estabelecimento de subfranqueados. Neste caso, teremos que solicitar a aprovação da Subway International Franchise Holdings, LLC. para desenvolver novos restaurantes, podendo tornar o processo de abertura de restaurantes mais lento e, consequentemente, limitando o nosso crescimento.

Além disso, todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Subway International Franchise Holdings, LLC. no Brasil serão terminados, sendo que a Subway International Franchise Holdings, LLC. assumirá nossa posição nos contratos de subfranquia celebrados com os subfranqueados e todos os direitos outorgados a nós na qualidade de prestadores de serviços exclusivos da Subway International Franchise Holdings, LLC. serão rescindidos.

Caso o acionista controlador da Companhia não atenda às obrigações constantes do MFDA Subway ou de outros instrumentos celebrados com a Subway International Franchise Holdings, LLC., poderá ocorrer a rescisão dos contratos em questão. Dentre tais obrigações, o acionista adquirente do controle (ou suas afiliadas) não deve deter participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor.

A Companhia ressalta que tais contratos são complexos, regulados por lei norte-americana (que pertence a um sistema anglo-americano fundamentado em jurisprudência, diferente do sistema brasileiro), e contém um alto grau de subjetividade em seus conceitos, termos e condições, inclusive quanto à própria definição de competidor, o que pode provocar diferentes interpretações sobre suas cláusulas.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Finalmente, cumpre mencionar que, em razão de obrigações de confidencialidade, estamos impedidos de divulgar as demais metas anuais de abertura de restaurantes e demais *covenants* constantes do MFDA Subway, além das aqui mencionadas. Nossos resultados podem ser impactados caso a Subway International Franchise Holdings, LLC. falhe em proteger seus direitos de propriedade intelectual.

Quaisquer problemas nas nossas relações com nossos franqueados podem afetar adversamente os resultados de nossas operações.

Quaisquer problemas que possam surgir com relação à nossa rede de franqueados, tais como dificuldades nas relações com os franqueados ou na expansão de nossa rede de franqueados, podem impactar negativamente os resultados da ZAMP. Estes problemas podem levar a uma diminuição do número de franquias ou das nossas vendas. Caso isso ocorra, as nossas economias de escala podem ser reduzidas, afetando também a nossa presença geográfica.

O fato de restaurantes da Companhia serem espaços de uso público pode gerar consequências que fogem do controle da administração das respectivas lojas, o que pode causar danos materiais e à sua imagem, além de causar eventual responsabilidade civil.

Por estarem inseridos em espaços de uso público, os restaurantes da Companhia estão sujeitos a uma série de acidentes em suas dependências que podem fugir do controle da administração dos respectivos restaurantes, como a ocorrência de furto ou roubo de clientes ou funcionários, escorregões, tropeções com produtos fora do lugar, acusações preconceituosas de empregados ou terceirizados da Companhia e, conseqüentemente, podem causar danos aos seus consumidores, frequentadores e colaboradores. No caso da ocorrência de tais incidentes, o restaurante envolvido no caso pode enfrentar sérios danos materiais e de imagem. Além disso, a sua ocorrência pode sujeitar a Companhia à responsabilização civil e ou à obrigação do ressarcimento de eventuais vítimas, inclusive por meio do pagamento de indenizações, o que poderia causar um efeito material adverso para a Companhia.

A Companhia está sujeita ao cumprimento de obrigações específicas nos contratos financeiros e instrumentos de dívida, bem como à limitações na capacidade de contrair dívidas adicionais.

Em 31 de dezembro de 2025, o endividamento total da Companhia, que corresponde ao somatório dos empréstimos e financiamentos (circulante e não circulante) era de R\$ 1.257,5 milhões. Os contratos financeiros e instrumentos de dívida da Companhia exigem a manutenção de certos índices financeiros e/ou de cumprimento de determinadas obrigações.

Qualquer inadimplemento desprovido de *waiver* dos termos de tais contratos financeiros poderá eventualmente resultar na decisão dos respectivos credores em declarar o vencimento antecipado das dívidas contraídas e/ou resultar no inadimplemento ou vencimento antecipado cruzado (*cross default* e *cross acceleration*, respectivamente) de parte ou da totalidade dos outros contratos financeiros e/ou na excussão das garantias, o que eventualmente poderá acarretar a limitação do acesso da Companhia às novas linhas de financiamento para execução do seu plano de investimentos, bem como afetar negativamente os negócios, a condição financeira e os resultados operacionais da Companhia. O vencimento antecipado de parte ou da totalidade das dívidas da Companhia e as restrições à contração de novas dívidas podem restringir a capacidade da Companhia de investimento, afetando, de maneira adversa, a situação financeira, os resultados

4.1 Descrição dos fatores de risco

operacionais e as perspectivas da Companhia.

Para maiores informações sobre o endividamento da Companhia, vide item 2.1 ("f" e "g") deste Formulário de Referência. Para informações adicionais sobre o eventual descumprimento dos *covenants* financeiros, vide item 2.1 deste Formulário de Referência. Ainda, para mais informações sobre cláusulas de inadimplemento cruzado e vencimento antecipado cruzado, veja neste item 4.1, alínea (a) "*Determinados contratos de financiamento e instrumentos de dívida celebrados pela Companhia possuem cláusulas de inadimplemento cruzado (cross default) e vencimento antecipado cruzado (cross acceleration)*".

Podemos não conseguir inaugurar e operar novos restaurantes próprios ou ampliar nossa rede de restaurantes franqueados com sucesso.

Um dos pilares da estratégia de nosso crescimento é o crescimento por meio: (i) da inauguração e operação de novos restaurantes próprios diretamente administrados por nós, incluindo a aquisição de restaurantes operados por franqueados; e (ii) da ampliação da rede de restaurantes franqueados administrados por terceiros. Podemos não conseguir implementar essa estratégia de crescimento com sucesso em razão de inúmeros fatores, tais como:

- A expansão de competidores, através do aumento da concorrência por pontos estratégicos de vendas e surgimento de novos concorrentes nos mercados em que atuamos;
- Dificuldade para encontrar locais adequados para a abertura de novos restaurantes próprios;
- A abertura de novos restaurantes próprios ou franqueados poderá não ser concluída ao custo e no momento em que se considera apropriado;
- Dificuldades em contratar, treinar e transmitir a nossa cultura a franqueados qualificados para atender apropriadamente os nossos clientes; e
- Dificuldades em obter financiamento para dar suporte às despesas de capital e ao capital de giro.

A ocorrência de fatores que estão fora do nosso controle, tais como os mencionados acima, alterações nas condições macroeconômicas do País e das regiões em que operamos, incluindo problemas políticos, econômico-financeiros e sanitários, elevação das taxas de juros e inflação, além de alterações na demanda e na preferência dos nossos clientes ou indisponibilidade de locais para a abertura de novos restaurantes, dentre outros, pode impactar negativamente os nossos resultados futuros e a nossa condição financeira.

Adicionalmente, o nosso plano de expansão pode ser atrasado ou abandonado, pode custar mais caro do que planejamos, consumindo recursos financeiros além do projetado, e o volume e margem médios de vendas nos novos restaurantes próprios e restaurantes franqueados poderão diferir significativamente das médias atuais. Consequentemente, poderemos experimentar significativa queda de volume e das margens de nossas vendas a partir da abertura de novos restaurantes, quando comparados à média de volume e de suas margens atuais, o que poderia significar diminuição da taxa de retorno de investimentos e de nossos resultados financeiros.

Além disso, estamos suscetíveis a riscos de performance, qualidade de produto e condição financeira das empresas de construção contratadas, além de eventos adversos que podem afetar a

4.1 Descrição dos fatores de risco

capacidade da Companhia de inaugurar e operar novas lojas. Como exemplo, a capacidade das empresas de construção contratadas de prestar serviços e fornecer recursos essenciais, adequada e pontualmente, aos nossos projetos imobiliários, pode ser afetada se eles estiverem enfrentando restrições financeiras ou momentos de crise financeira ou de redução da atividade econômica em geral. Não temos como garantir que não iremos nos deparar com interrupções em seus serviços no futuro ou que conseguiremos substituir, em tempo hábil, tais empresas que não conseguirem atender às nossas necessidades, o que poderá afetar negativamente a execução dos nossos projetos e, consequentemente, nossos resultados operacionais e condição financeira. Se não obtivermos sucesso na abertura de novos restaurantes próprios e na expansão de nossa rede de restaurantes franqueados, nossos negócios, crescimento e presença geográfica poderão ser adversamente impactados.

A Companhia pode não conseguir manter ou renovar os contratos de locação ou, ainda, celebrar contratos de locação em condições favoráveis.

A Companhia mantém grande parte de suas atividades operacionais em imóveis locados. Nossos negócios podem ser afetados adversamente caso não seja possível manter ou renovar os contratos de aluguel dos imóveis em condições favoráveis e alinhadas às nossas estratégias.

A taxa utilizada para o reajuste de parte considerável dos aluguéis das lojas da Companhia é o IGPM, de modo que, em um cenário de pandemia e crise econômica, pode fazer com que os reajustes sejam irrazoáveis. Não podemos afirmar que os reajustes nos valores dos aluguéis ocorrerão com taxas razoáveis e nem que se aplique aos contratos de locação da Companhia. Na negociação de novos contratos de locação para os restaurantes já existentes, podemos estar sujeitos a aumentos nos valores dos aluguéis e a outras condições menos favoráveis que as atuais, podendo afetar adversamente os resultados operacionais da Companhia.

Caso não tenhamos sucesso na negociação com os locadores da rede de restaurantes para ajustar a forma de pagamento dos aluguéis mensais e caso não consigamos arcar com o pagamento dos respectivos aluguéis na forma ajustada nos contratos, é possível que isso seja considerado um inadimplemento contratual, capaz de ensejar rescisão antecipada dos contratos ou mesmo a distribuição de eventuais ações judiciais de cobrança e despejo por parte dos locadores, o que poderá afetar negativamente as operações da Companhia.

Em relação aos imóveis locados com finalidade comercial, a Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991, que trata da locação de imóveis urbanos, dispõe que o locatário terá direito à renovação compulsória do contrato desde que, cumulativamente: (i) o contrato tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado; (ii) o prazo do contrato seja de, no mínimo, 5 anos ininterruptos, sendo admitida a somatória de prazos de contratos escritos sucessivos com o mesmo locador; (iii) o locatário esteja explorando sua atividade, no mesmo ramo, pelo prazo mínimo e ininterrupto de três anos; e (iv) ajuíze ação renovatória no prazo decadencial de 1 ano a 6 meses anteriores à data do término do prazo do contrato de locação em vigor. A falta de cumprimento de qualquer hipótese listada acima implicará na perda do direito de renovação compulsória dos contratos de locação celebrados.

A localização de nossos restaurantes é fundamental para o desenvolvimento da estratégia de negócios da Companhia e, como resultado, a Companhia poderá ser afetada adversamente, caso: (i) um número significativo de seus contratos de locação seja rescindido, ou não seja renovado em termos de mercado favoráveis à Companhia; ou (ii) não consiga celebrar contratos de locação para novos restaurantes em localidades estratégicas ou tais contratos de locação não sejam celebrados

4.1 Descrição dos fatores de risco

em termos satisfatórios. A Companhia pode enfrentar, ainda, concorrência por espaços comerciais, e consequentemente, perder pontos de venda atualmente existentes. A perda de qualquer um dos locais estratégicos da Companhia pode afetar negativamente nossos resultados operacionais e condição financeira.

Na hipótese de os imóveis locados serem colocados à venda durante o prazo de vigência da locação, caso a locatária não exerça seu direito de preferência para adquiri-lo, o imóvel locado poderá ser alienado ao terceiro. Caso a locatária tenha seu direito de preferência desrespeitado e tenha o contrato de locação averbado na matrícula do imóvel locado pelo menos 30 dias antes da alienação, somente poderá adquirir o imóvel locado, mediante depósito judicial do preço de aquisição e de outras despesas de transferência pertinentes, requerendo a adjudicação do imóvel no prazo de 6 meses após o registro da respectiva escritura em nome do terceiro adquirente no Cartório de Registro de Imóveis competente.

Ainda, caso os imóveis que ocupamos sejam alienados a terceiros durante a vigência do prazo contratual, o adquirente não estará obrigado a respeitar os termos e condições da locação, salvo se cumulativamente: (i) a locação for por prazo determinado; (ii) constar no contrato cláusula de vigência da locação em caso de alienação do imóvel; e (iii) o contrato estiver devidamente registrado nos Cartórios de Registro de Imóveis competentes. Caso estes requisitos não sejam preenchidos, o adquirente poderá solicitar a desocupação do imóvel locado no prazo de 90 dias, contados do recebimento pela locatária de notificação nesse sentido.

Desta forma, a Companhia pode ser obrigada a desocupar a propriedade, se não conseguir chegar a um acordo na renovação, ou caso o respectivo locador decida vender sua propriedade e a Companhia não consiga alcançar um acordo com o novo proprietário. Portanto, a perda de qualquer de nossas localizações estratégicas, incluindo por não renovação ou manutenção dos contratos de locação dos restaurantes, pode afetar adversamente nossas operações, resultados financeiros e/ou impactar negativamente a notoriedade de nossas marcas.

Ademais, um aumento significativo no valor do aluguel dos imóveis que a Companhia aluga também pode afetá-la negativamente.

Além disso, se decidirmos fechar qualquer um de nossos restaurantes localizados em imóveis alugados antes do fim do prazo contratual da locação, podemos ser obrigados a pagar uma multa contratual ao proprietário como consequência da rescisão antecipada do contrato de locação. Os valores envolvidos em tais multas e sua eventual quantidade poderia, no total, afetar adversamente a Companhia.

A Companhia poderá, ainda, buscar reduzir, consolidar, reposicionar, realocar ou fechar alguns de seus restaurantes, o que, na maioria dos casos, exige o aditamento, ou a rescisão do contrato de locação e, eventualmente, pagamento de multa pela rescisão antecipada.

Por fim, não há garantia de que a Companhia conseguirá alugar os imóveis nos quais está interessada. Assim, devido ao fato de a localização dos nossos imóveis representar um fator importante em nossa estratégia de vendas, se não conseguirmos celebrar novos contratos de locação com condições satisfatórias, a Companhia pode ter seus negócios afetados substancialmente e negativamente.

Parte dos imóveis que ocupamos está em processo de obtenção ou de renovação de licenças municipais, autorizações, outorgas e alvarás. Podemos não conseguir obter ou

4.1 Descrição dos fatores de risco

renovar todas as licenças de operação e alvarás necessários à condução dos nossos negócios.

Nós dependemos de diversos cadastros perante órgãos e autarquias da administração pública federal, estadual e municipal, bem como de licenças, autorizações, outorgas e alvarás para funcionamento, incluindo licenças sanitárias e autos de vistoria do corpo de bombeiros (AVCB).

Parte das licenças municipais de funcionamento e alvarás, como do corpo de bombeiros, ainda está em processo de obtenção ou renovação, ou podem ter sido negados, ou podem estar inseridos em shopping centers ou estabelecimentos que não possuam tais licenças e alvarás.

Os alvarás de funcionamento e os alvarás do corpo de bombeiros em diversas localidades possuem prazo de validade e devem ser renovados de tempos em tempos, com ou sem o pagamento de taxas de renovação. Podemos não ser capazes de obter todos os alvarás, licenças e autorizações necessários ou, ainda, não obter as suas renovações de forma tempestiva.

A não obtenção ou a não renovação de tais exigências pode resultar na impossibilidade de abertura de novos restaurantes ou de ampliação da rede de restaurantes franqueados da Companhia e até, conforme o caso, na interdição e no fechamento dos atuais restaurantes, bem como na aplicação de multas ou em problemas relacionados ao seguro em caso de acidentes, além de penalidades criminais e de obrigação de reparar eventuais danos civis e ambientais.

Nossa estratégia comercial e nossa imagem podem ser afetadas negativamente caso ocorra a impossibilidade de abertura e operação de novos restaurantes e/ou a interdição ou o fechamento dos atuais restaurantes, em decorrência da não obtenção ou não renovação tempestiva de cadastros, alvarás, outorgas, autorizações e licenças exigidos, o que poderá impactar negativamente os resultados operacionais da Companhia.

Não é possível assegurar que as licenças e/ou alvarás de uso e funcionamento e sanitárias expedidos pelas vigilâncias sanitárias locais, prefeituras municipais e pelos corpos de bombeiros competentes, que devem ser obtidos e mantidos válidos para cada um dos nossos estabelecimentos e que são necessários ao desenvolvimento de nossas atividades, serão regularmente mantidos em vigor ou tempestivamente renovados junto às autoridades públicas competentes. A não obtenção ou a não renovação de tais licenças e alvarás pode resultar na aplicação de advertências, multas, apreensões, inutilização ou interdição de produto, suspensões das vendas, interdição parcial ou total dos estabelecimentos, proibição ou suspensão de propaganda ou cancelamento da licença sanitária, o que poderia impactar a Companhia de maneira relevante.

O crescimento de nossas receitas e resultados depende de nossa eficiência na alocação de capital, aquisições, outorga ou renovação de autorização e/ou renovação de contratos de locação, abertura de novos restaurantes, bem como na magnitude, momento ou forma de investimento.

O crescimento futuro de nossas receitas dependerá, em uma significativa medida, de nossa capacidade de alocar capital de forma eficiente, visando a identificação de possíveis aquisições, a disponibilidade de locais de alta qualidade que atendam os nossos critérios para novos restaurantes, a outorga ou renovação de autorizações e/ou renovação de contratos de locação. A expansão das nossas marcas e de nossos restaurantes pode estar sujeita a atrasos inesperados devido a condições de mercado, ao ambiente regulatório, à natureza altamente particularizada de nossos conceitos de restaurantes e aos complexos processos de projeto e construção para cada novo local.

4.1 Descrição dos fatores de risco

As negociações de aluguéis e cronogramas de desenvolvimento variam conforme cada local.

O número e a oportunidade de abertura de novos restaurantes, bem como a sua contribuição para os nossos resultados dependem de diversos fatores, inclusive, dentre outros:

- Da identificação e disponibilidade de locais adequados e condições aceitáveis de locação;
- Da disponibilidade de financiamento apropriado para nós;
- Do momento da disponibilização das instalações alugadas para nós por nossos locadores de modo a iniciar as atividades de construção;
- Das alterações decorrentes de leis e regulamentações governamentais existentes e/ou futuras, bem como nossa capacidade e de nossos locadores em obter todas as licenças e autorizações governamentais necessárias, de forma tempestiva, para a construção e operação de nossos restaurantes;
- Da nossa capacidade de administrar os custos de construção e desenvolvimento de novos restaurantes;
- Da retificação de qualquer imprevisto de engenharia ou ambiental com as instalações alugadas;
- Da facilidade na obtenção de novas concessões e/ou autorizações ou renovação das concessões e/ou autorizações existentes por parte dos proprietários dos imóveis, bem como dificuldade na tratativa de novas locações ou renovação de locações já existentes;
- Do aumento na concorrência nas locações de imóveis, bem como nas outorgas das concessões e/ou autorizações para os proprietários dos imóveis, aumentando nossos custos com aluguéis;
- De maiores custos operacionais, inclusive aqueles relativos a prêmios de seguros, tributos sobre a propriedade ou posse de imóveis e relacionados ao pagamento de nossos colaboradores, que afetem de forma negativa nossas margens de lucro;
- Das condições econômicas, políticas, sanitárias e de negócios nos mercados em que atuamos e, em particular, nas áreas geográficas nas quais investimos ou iremos investir; ou
- Da inflação, deflação, desvalorização ou valorização das moedas nos países onde operamos, bem como flutuações nas taxas de juros.

A ocorrência de qualquer um desses eventos pode afetar a Companhia de forma negativa.

Nossos acionistas podem não receber os dividendos ou os juros sobre o capital próprio.

Nosso Estatuto Social determina o pagamento anual aos nossos acionistas de dividendo mínimo e obrigatório equivalente a 25% do lucro líquido ajustado, sob a forma de dividendos ou juros sobre o capital próprio. Não obstante, nosso lucro líquido pode ser incorporado ao nosso capital social, utilizado para compensar prejuízos ou então ser retido para a constituição de reservas, conforme previsto na Lei das Sociedades por Ações. Além disso, a Lei das Sociedades por Ações permite suspender a distribuição obrigatória de dividendos em um determinado exercício na hipótese de o Conselho de Administração comunicar aos acionistas que tal distribuição é incompatível com a nossa situação financeira.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Poderemos, ainda, estar sujeitos a restrições para distribuição de dividendos em decorrência de restrições contratuais impostas por contratos financeiros (*covenants*). Para uma descrição das limitações por *covenants* às quais estamos sujeitos, vide o item 2.1(f) deste Formulário de Referência.

Caso quaisquer destes eventos ocorram, nossos acionistas podem não receber dividendos ou juros sobre o capital próprio.

A nossa cobertura de seguro pode não ser suficiente para cobrir perdas.

A Companhia está sujeita à ocorrência de eventos não segurados, como caso fortuito, força maior ou interrupção de certas atividades, bem como a danos maiores do que os limites de cobertura previstos em suas apólices (eventos extraordinários). Além disso, a quantificação da exposição de risco nas cláusulas contratuais com as seguradoras pode ser inadequada ou insuficiente, podendo resultar em reembolso da seguradora menor do que o esperado.

Não é possível garantir que nossas apólices de seguro estarão sempre disponíveis em condições adequadas ou que oferecerão cobertura suficiente para todos os danos decorrentes de qualquer tipo de sinistro. Além disso, existem certos tipos de riscos que podem não estar cobertos por nossas apólices atuais, como eventos de guerra, força maior ou certas interrupções de negócios. Além disso, não podemos assegurar que conseguiremos renovar nossas apólices de seguro, quando do vencimento em condições favoráveis e com cobertura adequada às nossas necessidades. A ocorrência de Sinistros não cobertos pelas nossas apólices ou a eventual impossibilidade de renovação das apólices em termos satisfatórios poderá nos afetar adversamente e substancialmente, tanto operacional quanto financeiramente.

Não temos controle operacional total sobre os negócios de nossos franqueados.

Dependemos de nossos franqueados para manter os padrões das marcas relacionados à qualidade, serviço e limpeza, de forma que a incapacidade dos franqueados de manter tais padrões poderia afetar de forma relevante as marcas detidas pela Companhia e prejudicar nosso crescimento futuro. No âmbito dos contratos de franquia, os franqueados possuem certa flexibilidade em suas operações, incluindo a competência para estabelecer os preços em seus restaurantes, contratar funcionários e selecionar certos prestadores de serviços.

Adicionalmente, é possível que alguns franqueados não operem seus restaurantes de acordo com os nossos padrões de qualidade, de serviço e de limpeza. Podemos não conseguir identificar e corrigir problemas com nossos franqueados em tempo hábil e, como resultado, nossa imagem, reputação e resultados operacionais podem ser afetados negativamente.

Determinados contratos de financiamento e instrumentos de dívida celebrados pela Companhia possuem cláusulas de inadimplemento cruzado (cross default) e vencimento antecipado cruzado (cross acceleration).

A Companhia está sujeita a determinadas cláusulas de inadimplemento cruzado (*cross default*) e vencimento antecipado cruzado (*cross acceleration*) previstas em seus contratos de financiamento e instrumentos de dívida.

O inadimplemento de determinadas obrigações relevantes assumidas pela Companhia no âmbito de contratos de financiamento e de garantia pode causar um evento de descumprimento e, consequentemente, a declaração de vencimento antecipado de determinados contratos de

4.1 Descrição dos fatores de risco

financiamento (*cross default*). Ademais, a declaração de vencimento antecipado de determinados contratos de financiamento e garantia nos quais a Companhia figura como parte pode causar a declaração do vencimento antecipado dos demais contratos de financiamento que possuem cláusula de inadimplemento cruzado (*cross acceleration*). Para mais informações acerca dos contratos financeiros da Companhia, veja item 2.1, "f" deste Formulário de Referência.

O vencimento antecipado de qualquer dos contratos de financiamento da Companhia pode afetar sua capacidade em honrar seus compromissos e acarretar um impacto adverso relevante em seus negócios e na sua situação financeira, inclusive prejudicando e/ou encarecendo a contratação de novos financiamentos para fazer frente ao seu plano de negócios.

A Companhia está sujeita a situações de potencial conflito de interesses em negociações com partes relacionadas, além do risco de tais operações não serem devidamente identificadas e tratadas.

A Companhia mantém negócios e operações financeiras com partes relacionadas, que podem gerar conflitos de interesses. Nesse cenário, as partes relacionadas poderão ter interesses que não sejam alinhados aos interesses da Companhia, causando um efeito adverso em seus resultados.

Adicionalmente, as operações comerciais e financeiras realizadas entre a Companhia e suas afiliadas poderão potencialmente criar ou resultar em conflito de interesses. Além disso, caso a Companhia celebre transações com partes relacionadas em caráter não comutativo, trazendo benefícios às partes relacionadas envolvidas, os acionistas da Companhia poderão ter seus interesses prejudicados.

Cabe destacar, ainda, que eventual falha no processo de transações com partes relacionadas, incluindo a identificação, realização, tratamento e divulgação de tais transações, bem como se tais transações forem contratadas em bases não equitativas e em condições mais favoráveis às partes relacionadas do que às condições de mercado, pode afetar negativamente a condição econômica e financeira da Companhia, bem como sua reputação, assim como ocasionar a abertura de procedimentos fiscalizatórios pelos órgãos reguladores.

A Companhia não consegue garantir que as políticas e práticas de partes relacionadas serão plenamente eficazes para assegurar que situações de potencial conflito de interesse serão executadas em estrita observância às boas práticas de governança e/ou normas existentes para dirimir situações de conflito de interesses, e que as transações serão devidamente identificadas e tratadas.

As situações de conflito de interesses com partes relacionadas poderão causar um impacto adverso nos negócios da Companhia, resultados operacionais, situação financeira e seus valores mobiliários.

A Companhia baseou-se em certas estimativas contábeis, críticas e, também, do exercício de julgamento por parte da Administração da Companhia para a preparação de suas demonstrações financeiras e quaisquer mudanças nessas estimativas podem ter efeito material adverso sobre os resultados da Companhia.

Na preparação das demonstrações financeiras da Companhia, foram utilizadas estimativas e premissas baseadas na experiência histórica e em outros fatores, incluindo expectativas de eventos futuros considerados razoáveis para as circunstâncias. Tais estimativas e premissas estão sujeitas a incertezas significativas, as quais fogem do controle da Companhia. Caso qualquer dessas estimativas e premissas sofram mudanças ou se mostrem incorretas, os resultados da Companhia

4.1 Descrição dos fatores de risco

podem ser afetados de maneira adversa e significativa.

(b) Riscos relacionados aos acionistas da Companhia, em especial os acionistas controladores

Entendemos que não possuímos fatores de risco cuja fonte do risco é o nosso acionista controlador.

(c) Riscos relacionados às controladas e coligadas da Companhia

Entendemos que não possuímos fatores de risco cuja fonte do risco são as nossas controladas.

(d) Riscos relacionados aos administradores da Companhia

Podemos não ser capazes de recrutar ou manter pessoas chave.

Nossas operações dependem significativamente da atuação de profissionais-chave, incluindo membros da Diretoria e alta administração. A fim de desenvolver, suportar e comercializar os nossos produtos, devemos contratar e reter profissionais experientes com conhecimento técnico específico. A implementação dos planos estratégicos poderá ser dificultada pela impossibilidade de recrutamento ou retenção de profissional-chave ou pela perda inesperada de diretores ou empregados seniores.

Além disso, a gestão de um quadro de colaboradores distribuído geograficamente impõe desafios adicionais à manutenção de uma liderança eficaz. Os profissionais-chave podem optar por se desligar da Companhia por diversos motivos e os impactos decorrentes dessas saídas são em grande parte imprevisíveis, podendo depender, entre outras coisas, da nossa capacidade de atrair e integrar outras pessoas com experiência e capacidade similares a um custo equivalente.

Não há garantia de que conseguiremos reter, substituir ou gerir adequadamente esses talentos, o que pode comprometer significativamente nossas operações, afetar nossa posição competitiva e causar impactos negativos relevantes em nossos resultados financeiros.

(e) Risco relacionado aos fornecedores da Companhia

Atuamos no ramo alimentício e, dessa forma, estamos sujeitos a processos judiciais e administrativos ligados à saúde de nossos clientes, inclusive decorrentes de atos de má-fé.

Processos judiciais e administrativos relacionados à saúde de nossos clientes representam um risco à nossa reputação e imagem no mercado, bem como podem atingir valores significativos e impactar negativamente nossa condição financeira.

Estamos sujeitos à ameaça de má-fé de alimentos por fornecedores, funcionários ou clientes. Relatos de incidentes de alimentos causados por má-fé afetaram negativamente no passado a reputação de cadeias de restaurantes e podem nos afetar no futuro. Casos de má-fé de alimentos, mesmo aqueles que ocorrem somente em restaurantes de nossos concorrentes, poderiam resultar em publicidade negativa sobre o setor de restaurantes, afetar de forma negativa as nossas vendas em uma ou mais localidades nas quais operamos. A diminuição no tráfego de clientes como resultado de preocupações com a saúde ou publicidade negativa pode afetar significativamente nossos negócios, resultados operacionais e, conseqüentemente, nossa condição financeira.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Nossa dependência em relação a fornecedores e distribuidores de alimentos pode aumentar a nossa exposição a riscos que não podemos controlar.

Dependemos de terceiros fornecedores e distribuidoras de alimentos para o regular desempenho de nossas atividades. Tais fornecedores podem ser afetados por fatores externos, ou agir e tomar certas medidas que podem prejudicar nossos negócios e nossa reputação. Por exemplo, tais fornecedores podem aumentar risco de incidentes com doenças transmitidas por alimentos. A disseminação de tais doenças podem estar fora de nosso controle e não podemos assegurar que novas doenças mais resistentes a quaisquer medidas de precaução que possamos tomar não se desenvolverão no futuro. Notícias divulgadas na mídia sobre pandemias ou doenças transmitidas por alimentos encontrados em nossas unidades ou em locais públicos em geral poderão afetar drasticamente as nossas vendas em um ou diversos locais nos quais operamos, nos forçar a fechar temporariamente um número indeterminado de restaurantes, bem como impactar negativamente a imagem das marcas detidas pela Companhia no Brasil.

Nossos fornecedores e distribuidoras também podem se envolver em práticas trabalhistas ilegais, não seguir padrões de segurança alimentar ou realizar atividades que afetem negativamente o meio ambiente, incluindo o desmatamento, a descarga de poluentes no ar ou na água e a eliminação de substâncias perigosas. Se qualquer de nossos fornecedores estiver envolvido em práticas ilegais relacionadas a trabalho, segurança alimentar ou violações ou litígios ambientais, poderemos sofrer danos à reputação e a percepção do consumidor das marcas detidas pela Companhia e, conseqüentemente, dos nossos produtos, o que poderá ter um efeito adverso em nossos negócios, situação financeira e resultados de operação. Além disso, caso nossos fornecedores falhem em nos fornecer produtos em tempo hábil, em razão de alteração da política de comercialização e de interrupções na cadeia de fornecimento, entre outras hipóteses, problemas imprevisíveis de demanda, produção, distribuição ou dificuldades financeiras, e/ou nossos fornecedores decidam terminar sua relação com a Companhia e/ou a Burger King Company LLC, a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., a Starbucks Coffee International, Inc. ou a Subway International Franchise Holdings, LCC., determinem que quaisquer produtos ou serviços oferecidos por um fornecedor homologado não está em conformidade com seus padrões, nós poderemos ser obrigados a terminar a nossa relação com este fornecedor, caso em que talvez não possamos encontrar um fornecedor substituto adequado aos nossos padrões e necessidades. Como resultado, podemos enfrentar escassez de estoque, o que poderá afetar negativamente nossas operações e resultados financeiros.

Dependemos de um único operador de logística para entrega dos produtos em nossas lojas.

Os produtos destinados a todos os nossos restaurantes são concentrados em um único operador de logística. A possível rescisão do contrato com o operador de logística, bem como qualquer interrupção significativa ou mau funcionamento na operação de distribuição ou na infraestrutura de transportes devido a qualquer desastre da natureza, incêndios, acidentes, greve, lockout, lockdown, quarentenas, toques de recolher e outras medidas de distanciamento social, falhas sistêmicas ou outras causas imprevistas podem atrasar ou prejudicar a capacidade de distribuir nossos produtos para os restaurantes ou causar perda de produtos, o que pode resultar na falta de abastecimento dos restaurantes, queda nas vendas e afetar diretamente os nossos resultados de forma negativa e substancial.

Contingências trabalhistas e previdenciárias de terceirizados e mudanças recentes no enquadramento jurídico ou na legislação de natureza trabalhista podem impactar

4.1 Descrição dos fatores de risco

nossos negócios.

Além das contingências trabalhistas e previdenciárias oriundas de disputas com os colaboradores contratados diretamente, contamos com a atuação de empresas terceirizadas que nos prestam serviços, como: logística, segurança, serviços de limpeza, transporte de valores, construção, dentre outros.

A Companhia não pode garantir que seus fornecedores cumprirão suas obrigações legais e regulatórias (incluindo, por exemplo, leis contra o trabalho infantil ou análogo ao escravo). A inexistência de vínculo empregatício não garante que a Companhia não seja considerada solidária ou subsidiariamente responsável por eventuais contingências de caráter trabalhista e previdenciário dos empregados das empresas prestadoras de serviços, quando estas deixarem de cumprir as exigências da legislação trabalhista ou previdenciária. A Companhia também pode ser considerada responsável por qualquer descumprimento dos terceirizados, resultando em multas e outras sanções. Essas situações podem afetar adversamente a imagem e negócios da Companhia.

Além disso, o Brasil possui uma rigorosa legislação trabalhista e previdenciária que resulta em aumento dos custos trabalhistas, com diversos encargos trabalhistas e previdenciários incidindo sobre a remuneração paga aos empregados. Em razão de as atividades da Companhia serem dependentes de mão de obra, na eventualidade de a legislação trabalhista e previdenciária se tornar ainda mais rigorosa ou resultar na imposição de encargos adicionais, ou as atuais alíquotas dos tributos aplicáveis forem majoradas, os resultados financeiros e operacionais da Companhia podem ser adversamente afetados.

(f) Riscos relacionados aos clientes da Companhia

A demanda por nossos produtos pode diminuir devido a alterações nas preferências dos clientes.

Nossa posição competitiva depende de nossa contínua capacidade de oferecer itens que tenham um forte apelo para os clientes. Se as preferências de alimentação dos nossos clientes mudarem devido a tendências ligadas à saúde ou dietas, e nossos clientes começarem a buscar opções alternativas de restaurantes, nossos resultados financeiros podem ser material e negativamente afetados.

O nosso negócio está sujeito a flutuação substancial devido aos padrões sazonais de compra dos nossos clientes.

Vivenciamos flutuações sazonais em nossas vendas líquidas e resultados operacionais que podem variar de trimestre para trimestre, principalmente devido aos feriados, como carnaval e período de viagens no 1º trimestre, férias escolares no 3º trimestre e o Natal no 4º trimestre. Nossas vendas são maiores em julho e dezembro, refletindo férias escolares e da disponibilização do 13º salário, e são menores em fevereiro e março, refletindo feriados nacionais como o carnaval. Se calcularmos mal a demanda da quantidade de produtos que venderemos, as nossas vendas líquidas podem cair e, conseqüentemente, prejudicar o nosso desempenho financeiro. Se as vendas líquidas do 4º trimestre não forem altas o suficiente para recuperarmos totalmente as nossas despesas fixas ou forem menores que as estimativas usadas para determinar os níveis de estoque, esse déficit pode afetar negativamente os nossos resultados operacionais.

(g) Riscos relacionados ao setor no qual a Companhia atua

Poderemos gerar receitas mais baixas em razão da desaceleração do mercado.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Todas as nossas receitas são em reais e exclusivamente provenientes de nossas operações no Brasil, que enfrentou uma crise econômica prolongada nos últimos anos.

Historicamente, o setor de varejo é suscetível a desacelerações econômicas que levam a uma diminuição nos gastos do cliente. Por conseguinte, uma desaceleração econômica no Brasil ou em regiões específicas onde nossos restaurantes estão localizados, pode resultar em um declínio no volume de vendas e em impactos negativos sobre a nossa rentabilidade, o que poderia afetar adversamente e de maneira relevante os nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

No passado, o crescimento do setor varejista brasileiro foi impulsionado pelo aumento do poder aquisitivo dos grupos de média e baixa renda e não há como garantir que o poder de compra desses grupos voltará a aumentar ou que não diminuirá. Uma desaceleração econômica e o encolhimento do PIB podem impactar negativamente os grupos de média e baixa renda de forma desproporcional em relação a outros grupos, afetando negativamente a renda disponível e o poder de compra, com possibilidade de redução significativa nas nossas receitas. A continuação ou aprofundamento da recessão no Brasil intensificariam ainda mais o potencial efeito adverso nos nossos negócios, resultados operacionais e situação financeira.

Os franqueados também estão sujeitos aos mesmos riscos gerais associados com o ambiente macroeconômico no Brasil. Assim, a atual recessão econômica no Brasil, poderá resultar em um declínio no volume de vendas e outros efeitos negativos para as nossas franquias, reduzindo as receitas das franquias e potencialmente provocando os franqueados a fecharem restaurantes, resultando em uma redução das taxas do negócio de franquias, o que pode afetar adversamente as nossas receitas e a nossa presença geográfica.

As nossas margens operacionais podem ser negativamente afetadas pelas flutuações dos custos das matérias-primas, preços de venda de nossos produtos e outros fatores que estão fora do nosso controle.

As nossas margens operacionais dependem, principalmente, do preço de aquisição das matérias-primas e do preço de venda de nossos produtos. Tais preços podem variar significativamente, mesmo em períodos relativamente curtos, como resultado de uma série de fatores.

O fornecimento e preço das matérias-primas que utilizamos dependem de fatores sobre os quais temos pouco ou nenhum controle, incluindo a oferta e demanda de tais produtos, condições meteorológicas atípicas (como, períodos de seca em meses normalmente caracterizados por bom volume de chuvas), surtos de contaminação ou doenças, custos relativos à suplementação, condições econômicas, entre outros.

Além disso, outros fatores podem afetar negativamente as nossas margens operacionais, tais como a variação das taxas de câmbio e logística. Caso as nossas margens operacionais sejam afetadas de forma relevante e negativa, o nosso resultado financeiro, por consequência, poderá ser adversamente afetado.

O setor de varejo de alimentação é intensamente competitivo e podemos não conseguir continuar a competir de forma bem-sucedida.

Competimos com muitas empresas sólidas, com relação a preços, imagem da marca, qualidade, promoções de vendas, desenvolvimento de novos produtos e localização. Uma vez que o setor de restaurantes possui poucas barreiras de entrada, nossos concorrentes são variados, operam em

4.1 Descrição dos fatores de risco

segmentos e territórios específicos de mercado e incluem desde cadeias internacionais e nacionais de restaurantes, até restaurantes informais e operadores locais. Além disso, nossos concorrentes podem continuar a expandir suas operações, introduzindo novos produtos e comercializando de forma mais agressiva as suas marcas.

Se qualquer de nossos concorrentes oferecer produtos que tenham melhores preços ou sejam mais atraentes à preferência dos clientes, aumentar seu número de restaurantes, obter instalações mais apropriadas para restaurantes, fornecer incentivos financeiros mais atrativos ao pessoal da administração ou funcionários contratados ou tiver iniciativas de marketing mais eficientes que as nossas em qualquer dos mercados nos quais operamos, poderemos sofrer um efeito substancial negativo sobre nossos resultados operacionais.

Além disso, o aumento da concorrência, incluindo tendências do setor de varejo de alimentação relacionadas à sofisticação e/ou redução de qualidade, pode resultar na redução de margem operacional, o que pode nos afetar de forma substancial e adversa. Adicionalmente, os nossos concorrentes podem conseguir captar mais recursos do que nós para investir no desenvolvimento de seus negócios. Os nossos concorrentes podem ser adquiridos por receber investimentos ou firmar outros tipos de relacionamentos comerciais com empresas maiores, bem estabelecidas e com uma boa situação financeira. Ademais, a abertura de novos restaurantes próximos aos nossos, pelos nossos concorrentes atuais ou por novos concorrentes, pode afetar a rentabilidade de nossos restaurantes, o que pode reduzir o nosso fluxo de caixa e o nosso lucro operacional. Podemos ser afetados também, substancialmente e negativamente, na medida em que não conseguirmos competir com êxito com os nossos concorrentes.

Dependemos do sistema de transporte brasileiro para entregar produtos em nossos restaurantes, que então serão produzidos para nossos clientes.

A infraestrutura e o sistema de transporte brasileiro são subdesenvolvidos e necessitam de investimentos por parte do governo brasileiro para que operem com eficiência e atendam às necessidades dos nossos negócios.

Adicionalmente, quaisquer interrupções ou reduções significativas no uso da infraestrutura de transporte ou em seu funcionamento nas cidades em que se localizam os nossos fornecedores como resultado de desastres naturais, incêndio, acidentes, greves (como a greve dos caminhoneiros que ocorreu no 2º trimestre de 2018), lockout, lockdown, quarentenas, toques de recolher e outras medidas de distanciamento social (por exemplo, a pandemia do COVID- 19), protestos, falhas de sistema ou quaisquer outras causas inesperadas poderão atrasar ou afetar a capacidade de distribuir produtos para os nossos restaurantes, e, respectivamente, a entrega para nossos clientes, o que pode afetar os nossos resultados de forma negativa e substancial.

Aumentos nos preços de commodities alimentícias ou outros custos operacionais podem prejudicar nossos resultados operacionais.

Nossos resultados operacionais dependem significativamente da nossa habilidade de antecipar e reagir a mudanças de preços, bem como da disponibilidade de alimentos, ingredientes, força de trabalho, assistência à saúde, *utilities* e outros custos relacionados sobre os quais podemos ter pouco controle. Dentre outras commodities, nós dependemos de carne, frango, frutas, vegetais frescos ou congelados (nacionais ou importados), laticínios e produtos líquidos, e o custo dessas commodities depende de diversos fatores, como oferta e demanda global, condições climáticas, flutuações nos custos da energia e incentivos fiscais, nos tornando suscetíveis a significativas

4.1 Descrição dos fatores de risco

flutuações de preço e câmbio. Devido à natureza competitiva em nosso setor, podemos não conseguir repassar os aumentos nos custos operacionais para nossos clientes, o que pode gerar um efeito negativo para a Companhia.

Nós somos afetados também por flutuações, seja por resultado de inflação ou por outras razões, no preço de *utilities* dos quais os restaurantes dependem de fornecimento, tais como eletricidade e gás natural. Além disso, interrupções no fornecimento de gás natural, eletricidade, água e outras *utilities*, seja devido à infraestrutura ultrapassada, condições climáticas, incêndios ou outras razões fora de nosso controle, poderão afetar adversamente as nossas operações. A nossa falta de habilidade para antecipar e responder efetivamente a uma mudança adversa em qualquer desses fatores poderá causar um efeito adverso relevante em nossas vendas e nos resultados de nossas operações.

O atual estado de guerra entre nações tende a agravar mais ainda os fatores de risco mencionados neste item.

(h) Riscos relacionados à regulamentação dos setores em que a Companhia atua

Alterações na legislação tributária, incentivos fiscais, benefícios ou diferentes interpretações da legislação tributária podem afetar adversamente os resultados das nossas operações.

As autoridades tributárias no Brasil têm promovido mudanças frequentes em tributos, bases de cálculo, alíquotas, regras de creditamento, regimes específicos e benefícios fiscais, com efeitos temporários ou permanentes.

Essas alterações podem elevar a nossa carga tributária direta ou indiretamente, pressionar preços e margens, exigir revisões de contratos e afetar a demanda de clientes, com impacto negativo na nossa lucratividade, fluxo de caixa e posição competitiva. Não há garantia de que conseguiremos preservar o nosso desempenho e liquidez após alterações relevantes no regime tributário aplicável à Companhia e à sua cadeia de valor.

Atualmente usufruímos de determinados benefícios e/ou regimes especiais de tributação. Não podemos assegurar que serão mantidos, renovados ou que não serão limitados, questionados ou revogados no futuro. Eventual redução, modificação, suspensão ou extinção de incentivos que nos alcançam direta ou indiretamente, pode aumentar custos, exigir adaptações operacionais e reduzir investimentos planejados.

Determinadas normas tributárias estão sujeitas a interpretações controvertidas pelas autoridades fiscais e pelo Poder Judiciário. Caso nossas interpretações sejam contestadas, poderemos ser demandados a reconhecer tributos, multas e juros adicionais e a constituir provisões, além de enfrentar litígios administrativos e judiciais com efeitos adversos relevantes.

Em 20 de dezembro de 2023, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 132/2023, que reformou a tributação do consumo no Brasil e instituiu o modelo de Imposto sobre Valor Agregado em estrutura dual, composto pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência compartilhada por Estados, Distrito Federal e Municípios, além do Imposto Seletivo (IS). O novo sistema é, em regra, não cumulativo, com incidência no destino e base ampla, e prevê regras de crédito com exceções e regimes específicos definidos em lei complementar. A regulamentação geral foi sancionada em 16 de janeiro de 2025 pela Lei Complementar nº 214/2025, que detalhou normas da CBS, do IBS e do IS, inclusive regimes

4.1 Descrição dos fatores de risco

diferenciados, cashback, cesta básica nacional e fases de transição. Em 13 de janeiro de 2026, a Lei Complementar nº 227/2026 instituiu o Comitê Gestor do IBS (CGIBS), disciplinou a administração, a arrecadação e o contencioso administrativo do IBS, a distribuição de sua receita entre os entes federativos e estabeleceu normas gerais sobre o ITCMD, dentre outros pontos. Essas leis seguem complementadas por normas infralegais e atos operacionais a serem editados pelas autoridades competentes.

O período de transição prevê a substituição definitiva do PIS e da COFINS pela CBS a partir de 2027, a redução a zero do IPI com exceções vinculadas à Zona Franca de Manaus e a implementação gradual do IBS entre 2029 e 2032, com extinção do ICMS e do ISS em 2033. Ao longo desse processo, coexistirão tributos antigos e novos, com calibragem anual de alíquotas de referência para manter neutralidade de arrecadação e com ajustes decorrentes de regimes específicos, devoluções via cashback e exceções legais. Esse ambiente de mudança regulatória pode elevar a complexidade de compliance no curto e médio prazo, demandar investimentos em sistemas e controles, revisão de políticas de preços e repactuação contratual com clientes e fornecedores, com potenciais impactos sobre capital de giro, custos e margens até a estabilização do regime.

A depender da evolução das regulamentações complementares do CGIBS e da Receita Federal — inclusive quanto a hipóteses de crédito, local da operação, regimes específicos, obrigações acessórias, operacionalização do split payment e definições setoriais do IS —, a carga tributária efetiva da Companhia e de sua cadeia de suprimentos poderá se elevar ou se reduzir de modo não integralmente previsível no presente momento. Eventuais desencontros de cronogramas regulatórios, ajustes na calibragem das alíquotas de referência e decisões administrativas ou judiciais supervenientes podem agravar incertezas e volatilidade de custos.

Mudanças adicionais na política tributária, incluindo reformas sobre a renda, criação de novos tributos, alterações em tributos existentes, ou a expiração, revisão e revogação de incentivos fiscais, podem ocorrer com relativa frequência. Na data deste Formulário de Referência, a Companhia não consegue prever com precisão o efeito líquido das mudanças regulatórias em curso sobre suas operações e resultados. Caso tais mudanças aumentem a carga tributária direta ou indireta da Companhia e/ou de suas controladas, suas margens poderão se reduzir e seus resultados operacionais e fluxo de caixa poderão ser afetados de forma material e adversa. Não há garantia de que nossos planos de contingência, investimentos em adequação de sistemas e processos, ou medidas governamentais de transição serão suficientes para mitigar integralmente tais efeitos.

Nossas atividades estão sujeitas a um rígido controle e extensa legislação ambiental e sanitária, o que pode implicar um aumento de custos, provocando um efeito adverso relevante para nossas atividades.

O setor de varejo de alimentação está sujeito à extensa regulamentação, especificamente no que diz respeito à saúde, higiene, segurança de alimentos e responsabilidade ambiental. Essas leis e regulamentações regem, entre outros assuntos, a liberação de poluentes no ar e na água, o gerenciamento de resíduos sólidos (segregação, armazenamento, coleta, transporte, tratamento e destinação final), bem como a presença, manipulação, liberação, descarte e exposição a substâncias tóxicas e manipulação, armazenamento e eliminação de alimentos. Além disso, essas leis e regulamentações dispõem sobre multas e penalidades no caso de seu descumprimento. Terceiros podem também pleitear reparação por danos pessoais, danos materiais ou formular outras reivindicações contra proprietários ou empresas estabelecidas em imóveis associados com a liberação de substâncias tóxicas. Além disso, estamos sujeitos a regulamentações relacionadas a

4.1 Descrição dos fatores de risco

construções e zoneamento. Precisamos obter a aprovação de diversas autoridades governamentais antes de iniciar a instalação de nossas atividades em um determinado imóvel e a não obtenção de tal aprovação pode nos afetar de forma negativa. Além disso, os nossos restaurantes precisam atender às regras da vigilância sanitária, em especial à obtenção de alvará sanitário e manter as suas instalações em condições higiênicas sanitárias apropriadas, sendo que o não cumprimento das legislações sanitárias podem ocasionar em advertência, multa (de R\$ 2.000,00 a R\$ 1.500.000,00), apreensão, inutilização ou interdição do produto, suspensão das vendas, interdição parcial ou total do estabelecimento, proibição ou suspensão de propaganda ou cancelamento da licença sanitária.

Adicionalmente, eventuais alterações em leis e regulamentações a que estamos submetidos podem ensejar a necessidade de investimentos que hoje não são exigidos ou, ainda, regular o exercício de nossas atividades de forma mais restritiva, nos afetando de forma negativa.

A obtenção de autorizações e licenças pode exigir a compra de equipamentos de custo elevado ou a execução de mudanças operacionais e a violação de determinadas autorizações e licenças pode resultar em penalidades, causando prejuízos financeiros e a nossa imagem.

Somos obrigados a obter licenças específicas, emitidas por autoridades governamentais, com relação a determinados aspectos das nossas operações. Referidas leis, regulamentos e licenças podem, com frequência, exigir a compra e instalação de equipamentos de custo mais elevado para a proteção do meio ambiente ou a execução de mudanças operacionais a fim de limitar impactos ou potenciais impactos ambientais e/ou à saúde dos nossos funcionários. A violação de tais leis e regulamentos ou licenças pode resultar em multas elevadas, sanções criminais, revogação de licenças de operação e/ou na proibição de exercício das nossas atividades.

Aumento nos benefícios trabalhistas, disputas sindicais, greves e outros fatores relacionados à mão de obra podem afetar negativamente nossas operações e situação financeira, ou afetar nossa capacidade de conduzir nossas operações comerciais regulares.

Nosso negócio requer significativa mão-de-obra. Nossas despesas relacionadas à folha de pagamento representam parte relevante das nossas despesas. Empregados de empresas brasileiras, incluindo os nossos, são representados por diversos sindicatos. As negociações relacionadas ao aumento do custo de vida e a reajustes salariais são conduzidas anualmente entre os sindicatos patronais e de empregados. Já as condições de trabalho e a jornada máxima de trabalho são reguladas pela legislação federal e pela convenção de cada categoria. Podemos não concluir negociações trabalhistas futuras em termos satisfatórios, o que poderá resultar em aumento significativo de custos trabalhistas, greves, interrupções de trabalho ou perturbações que atrapalham as nossas operações, incluindo o risco de demissões durante um ciclo desaquecido que poderá gerar custos de indenização. Adicionalmente, com o Novo Código do Trabalho e perda da receita dos sindicatos, em razão da extinção da contribuição sindical compulsória, é possível que haja um aumento da judicialização ou endurecimento nas negociações como forma de compensar a perda de arrecadação. Tais aumentos de custos e interrupções e perturbações de trabalho poderão afetar adversa e materialmente nossos negócios e resultados operacionais.

Adicionalmente, quaisquer processos trabalhistas ou outras disputas trabalhistas e/ou sindicais envolvendo nossos colaboradores podem afetar adversamente nossas operações e situação financeira, ou interferir em nossa capacidade de conduzir as operações comerciais regulares. Além disso, ainda estamos sujeitos a investigações periódicas e regulares por parte do Ministério do

4.1 Descrição dos fatores de risco

Trabalho e Emprego e do Ministério Público do Trabalho visando ao cumprimento das normas trabalhistas, incluindo as relativas à saúde e segurança no trabalho. Essas investigações podem resultar em multas e processos que podem afetar de forma adversa os nossos negócios, forma de operação, resultados e as condições financeiras.

Podemos ser afetados substancialmente por violações à Lei Anticorrupção e leis anticorrupção semelhantes.

A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 ("**Lei Anticorrupção**") introduziu o conceito de responsabilidade objetiva para pessoas jurídicas envolvidas em atos lesivos à administração pública, sujeitando o infrator a penalidades cíveis e administrativas. Semelhante à *Foreign Corrupt Practice Act* dos Estados Unidos da América, a Lei Anticorrupção considera sanções administrativas a serem aplicadas em consequência de um ato lesivo à administração pública. O não cumprimento de leis de combate à corrupção ou quaisquer investigações de má conduta ou execução de ações contra nós pode levar a multas, perda de alvarás de funcionamento e danos à reputação, bem como a outras penalidades, podendo nos afetar de modo adverso relevante.

Não podemos garantir que conseguiremos prevenir ou detectar todas as práticas inapropriadas, fraudes ou violações à Lei Anticorrupção e leis anticorrupção semelhantes por qualquer de nossos administradores, funcionários, empregados ou representantes.

Além disso, ações não autorizadas de diretores, colaboradores ou terceiros atuando em nome da Companhia que violem suas políticas internas podem ser caracterizadas como corrupção e poderiam expor a Companhia a sanções administrativas e judiciais, erros ou ajustes contábeis, prejuízos monetários e danos à reputação ou outros efeitos adversos.

A percepção ou as alegações de que a Companhia, colaboradores, ou outras pessoas ou entidades associadas à Companhia envolveram-se em alguma dessas condutas indevidas, mesmo que sem fundamento, podem causar dano significativo à reputação ou outros efeitos adversos para a Companhia.

(i) Riscos relacionados aos países estrangeiros em que a Companhia atua

Não aplicável, visto que não atuamos em países estrangeiros.

(j) Riscos relacionados a questões sociais

Situações de assédios e discriminação podem afetar negativamente na construção de uma cultura inclusiva e diversa.

Questões relacionadas a assédio moral, assédio sexual e discriminação entre colaboradores, são práticas que estamos sujeitos a enfrentar. Se tais questões não forem tratadas de maneira eficaz, nosso negócio pode enfrentar uma série de consequências negativas, incluindo ações trabalhistas, clima organizacional desalinhado com a cultura em construção, perda de talentos, prejuízos reputacionais e desafios nas futuras contratações, além de responder por possíveis ações movidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério Público do Trabalho e sindicatos. Tais ações judiciais podem resultar em prejuízos financeiros, legais e reputacionais.

Ademais, fragilidade na elaboração e divulgação de um Código de Conduta explicitando as regras do negócio, inexistência de ações para prevenção das diversas formas de assédio e discriminação, intempestividade na aplicação de treinamentos para colaboradores e lideranças sobre diversidade e

4.1 Descrição dos fatores de risco

inclusão e inexistência de canais eficazes de denúncia e investigação para lidar prontamente com quaisquer problemas que surjam, podem exponenciar esse risco.

(k) Riscos relacionados a questões ambientais

A Companhia pode figurar como responsável solidária pelos danos ambientais causados por terceiros contratados

Na esfera civil, os danos ambientais implicam responsabilidade objetiva e solidária. Isto significa que a obrigação de reparar a degradação causada poderá afetar a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a ocorrência do dano ambiental, independentemente da comprovação de culpa dos agentes, o que poderá afetar adversamente os resultados e atividades da Companhia. Ainda, a contratação de terceiros para proceder a qualquer intervenção nos empreendimentos e atividades da Companhia, tais como, gerenciamento de áreas contaminadas, supressão de vegetação, construções ou disposição final de resíduos sólidos, não exime a responsabilidade da Companhia pela reparação de eventuais danos ambientais causados pela contratada, de modo que a Companhia poderá ser incluída no polo passivo de ações judiciais visando à reparação dos danos ambientais causado pelos terceiros por ela contratados e, eventualmente, ser condenada a adotar as medidas reparatórias definidas. Caso a Companhia seja responsabilizada por eventuais danos ambientais causados pelos seus fornecedores ou prestadores de serviços, seus resultados operacionais, financeiros e a sua imagem poderão ser adversamente afetados.

Descumprimentos de normas ambientais pela cadeia de fornecedores podem afetar a Companhia

Na cadeia de fornecedores, a Companhia enfrenta riscos de caráter socioambiental, como a eventual associação da Companhia com fornecedores que possuam práticas que utilizem áreas ambientalmente protegidas sem autorização e áreas embargadas não propriamente divulgadas, podendo intensificar o desmatamento ilegal na Amazônia e em outros biomas impactando diretamente a biodiversidade. A associação da Companhia a esses fornecedores pode traduzir-se em perda de valor da marca da Companhia por impactos a sua imagem e comprometimento no abastecimento de matéria-prima. Este risco indireto da Companhia tem o potencial de afetar a capacidade de atender mercados e concretizar sua estratégia de expansão.

Os custos para cumprir com a legislação atual e futura relacionada à proteção do meio ambiente, saúde e segurança, e eventuais contingências provenientes de danos ambientais e a terceiros afetados poderão ter um efeito adverso sobre os negócios, nossa imagem, nossos resultados operacionais e nossa atual situação financeira.

A Companhia pode incorrer em custos para cumprir com a legislação relacionada à proteção do meio ambiente, saúde e segurança e poderá incorrer em custos adicionais caso haja novas exigências relacionadas ao tema. Adicionalmente, caso ocorram danos ambientais, inclusive com reflexos em terceiros, a Companhia poderá sofrer efeitos adversos sobre os negócios, sua imagem, resultados operacionais e situação financeira. Para mais informações, vide fator de risco “*Preocupações crescentes com as alterações climáticas podem levar à exigência de medidas regulatórias adicionais, que podem resultar em um aumento de custos para cumprimento destas regulações*”.

(l) Riscos relacionados a questões climáticas, incluindo riscos físicos e de transição.

Preocupações crescentes com as alterações climáticas podem levar à exigência de

4.1 Descrição dos fatores de risco

medidas regulatórias adicionais, que podem resultar em um aumento de custos para cumprimento destas regulações.

Regulamentações ambientais mais restritivas podem resultar na imposição de custos associados às emissões de Gases de Efeito Estufa ("GEE"), seja através de exigências por parte dos órgãos ambientais, seja por meio de outras medidas de natureza regulatória e ambiental. Devido à preocupação quanto ao risco das alterações climáticas, uma série de países, incluindo o Brasil, adotou ou está considerando adotar marcos regulatórios que, entre outras regras, visam a reduzir a emissão de GEE. Regulamentações sobre GEE poderão aumentar os custos da Companhia para estar em conformidade com a legislação ambiental. Tal situação poderá afetar os resultados operacionais e financeiros da Companhia.

(m) Outras questões não compreendidas nos itens anteriores

O cenário eleitoral brasileiro de 2026 pode acarretar instabilidade política, fiscal e macroeconômica, com efeitos adversos relevantes sobre nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

A realização das eleições gerais em 2026, com votação prevista constitucionalmente para o primeiro domingo de outubro e, se necessário, segundo turno no último domingo de outubro, tende a intensificar a volatilidade dos preços de ativos, das taxas de juros e do câmbio, além de ampliar a incerteza quanto à condução das políticas fiscal, monetária, cambial, tributária e regulatória no Brasil. Esse ambiente pode afetar expectativas, percepção de risco soberano e condições de financiamento, inclusive durante o período de transição governamental até a posse dos eleitos, com reflexos sobre o custo de capital. Essas incertezas são potencializadas por discussões sobre prioridades orçamentárias e pelo cumprimento das regras do novo regime fiscal, o chamado arcabouço, cujas metas e parâmetros influenciam diretamente a trajetória de gastos e a dinâmica de juros e câmbio no Brasil.

Atuamos no setor de alimentação, intensamente sensível ao ciclo de renda, emprego, inflação de alimentos, tarifas de energia e custos logísticos. Mudanças de orientação econômica decorrentes do processo eleitoral, por exemplo, redefinição de políticas de transferência de renda, salário-mínimo, tributação indireta sobre bens e serviços, e diretrizes para preços de combustíveis e energia, podem afetar o fluxo de clientes em lojas físicas, o ticket médio e a demanda por delivery, além de pressionar custos de insumos alimentares e embalagens. Movimentos cambiais e de commodities durante o período eleitoral podem elevar o custo de itens-chave de nosso cardápio, reduzir margens e exigir reajustes de preços em contexto de incerteza e maior sensibilidade do consumidor, com risco de perda de tráfego e de diluição operacional.

O ambiente eleitoral também pode influenciar a formulação ou revisão de normas setoriais relevantes para restaurantes, incluindo exigências sanitárias e de vigilância em saúde, regras de rotulagem e comunicação comercial de alimentos e bebidas, além de políticas municipais e estaduais que afetam licenciamentos, horários de funcionamento, ocupação de vias e espaços em shoppings e centros comerciais. Alterações em regras trabalhistas aplicáveis ao setor de alimentação, bem como em modelos de contratação de serviços terceirizados e de entrega, podem elevar custos, demandar adaptações operacionais e impactar a disponibilidade de mão de obra em determinadas praças. A depender do desfecho eleitoral, a regulamentação infralegal de mudanças tributárias já aprovadas poderá avançar com velocidades e desenhos distintos entre jurisdições, o que aumenta a complexidade de compliance e o risco de litígios ou interpretações divergentes até que o novo marco esteja consolidado.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Adicionalmente, pesquisas eleitorais, debates, eventos de campanha, decisões partidárias, medidas de governo em ano eleitoral e decisões judiciais relacionadas ao pleito podem alterar abruptamente a percepção de risco e, por consequência, a taxa de câmbio, a estrutura a termo de juros e a volatilidade de ações negociadas em bolsa. Esses fatores podem reduzir a liquidez de mercado, ampliar spreads de crédito e limitar, em momentos específicos, o acesso da Companhia a capital em termos aceitáveis.

Há, ainda, riscos operacionais ligados ao ambiente social do período eleitoral, como manifestações, paralisações, restrições pontuais de circulação e alterações temporárias de políticas de segurança pública que podem afetar fluxo de clientes, horários de funcionamento, logística de abastecimento e prazos de entrega em determinadas localidades. Uma intensificação ou prolongamento da volatilidade política e econômica após a definição do pleito, inclusive durante a transição até a posse dos eleitos, pode comprometer a execução de nosso plano de negócios, impactar negativamente margens e crescimento e afetar o valor de mercado de nossos valores mobiliários. Não temos ingerência sobre os resultados eleitorais, sobre a composição das equipes econômicas ou sobre a orientação de políticas públicas do próximo governo, e não há garantia de que conseguiremos mitigar tempestivamente todos os efeitos adversos que possam decorrer desse contexto.

Desastres e eventos imprevisíveis podem atrapalhar as nossas operações.

Eventos imprevisíveis, que vão além do nosso controle, incluindo guerras, atividades de terrorismo, pandemias e desastres naturais como inundações, incêndios e condições de seca severa afetam os preços dos produtos que vendemos e, entre outros, podem prejudicar as nossas operações e dos nossos fornecedores e prestadores de serviços, além de ter um efeito negativo sobre o consumo ou resultar em instabilidade política ou econômica. Esses eventos podem causar o fechamento temporário ou definitivo de alguns de nossos restaurantes, atrasar ou afetar a nossa capacidade de distribuir produtos para os nossos restaurantes e nossos clientes finais, reduzir a demanda dos produtos que vendemos, aumentar o seu preço e diminuir as nossas vendas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios e resultados operacionais.

Medidas comerciais e tarifárias globais – em especial adotadas pelos Estados Unidos – podem reduzir o ritmo de comércio internacional e afetar adversamente a Companhia.

Mudanças, propostas ou ampliações em medidas comerciais por grandes economias — incluindo novas tarifas, cotas, sanções, controles de exportação, regras de conteúdo local e outras barreiras não tarifárias, em especial quando implementadas pelos Estados Unidos e/ou acompanhadas de medidas retaliatórias por parceiros comerciais — podem alterar fluxos de comércio e de capital, elevar custos e reduzir a previsibilidade dos mercados. Essas medidas podem incidir de forma setorial ou transversal e, quando combinadas com tensões geopolíticas, impactar preços de energia, fretes e insumos, bem como a taxa de câmbio e as condições de financiamento.

Os efeitos potenciais dessas políticas comerciais incluem, entre outros:

- **Pressão sobre insumos e custos:** medidas tarifárias e restrições à exportação podem reduzir a disponibilidade de matérias-primas e componentes, provocar aumentos de preços e volatilidade de fretes, além de favorecer a valorização do dólar frente ao real, encarecendo importações e pressionando custos de produção.
- **Redirecionamento de fluxos e maior concorrência doméstica:** disputas comerciais entre grandes economias podem levar ao desvio de comércio para o Brasil, ampliando a

4.1 Descrição dos fatores de risco

oferta de bens importados, intensificando a concorrência local e pressionando margens e preços no mercado interno.

- **Perda de competitividade em mercados externos:** a imposição de novas tarifas, regras de origem mais restritivas, exigências técnicas e controles de exportação pode reduzir a competitividade de produtos brasileiros, afetando volumes, preços e prazos de entrega.

Adicionalmente, mudanças abruptas de política comercial podem afetar cadeias de suprimentos críticas, prazos logísticos e contratos com fornecedores e clientes internacionais, bem como demandar adaptações regulatórias e de compliance, com potenciais custos adicionais para a Companhia. A Companhia não pode assegurar que não haverá intensificação dessas medidas nos próximos meses, nem o surgimento de novas barreiras comerciais ou respostas retaliatórias que ampliem os riscos descritos acima, o que poderá afetar adversamente seus negócios, liquidez, acesso a financiamento e resultados.

A economia brasileira é vulnerável a eventos externos que podem ter um efeito adverso material no crescimento econômico do Brasil, nos negócios e resultados operacionais da Companhia, inclusive como resultado de conflitos geopolíticos, como o entre Estados Unidos e Irã, Rússia e Ucrânia e o conflito entre Israel e grupos militares do Oriente Médio (incluindo o Hamas).

A globalização dos mercados de capitais aumentou as vulnerabilidades dos países a eventos adversos. O Brasil pode ser afetado negativamente por eventos geopolíticos, financeiros e econômicos originados em outros países. A deterioração das condições geopolíticas, financeiras e econômicas nos Estados Unidos, na Europa ou em outras economias emergentes pode reduzir o interesse dos investidores em fazer investimentos no Brasil e nos mercados de capitais brasileiros. Mais recentemente, o mundo vem sofrendo os impactos da instabilidade política nos Estados Unidos, das tensões geopolíticas persistentes e choques de oferta, incluindo tensões entre Estados Unidos e Irã, a continuidade do conflito entre Rússia e Ucrânia e a escalada no Oriente Médio envolvendo Israel e grupos armados, além de pressões sobre inflação, taxas de juros e baixo crescimento econômico a nível global.

Adicionalmente, incertezas políticas na América do Sul, como potenciais mudanças abruptas de governo nos países vizinhos, podem gerar impactos transfronteiriços relevantes para o Brasil, inclusive sobre fluxos migratórios, comércio e cadeias de suprimentos. Tais eventos tiveram diversos reflexos que, direta ou indiretamente, afetaram de forma negativa a economia e o mercado acionário do Brasil, tais como oscilações nas cotações de valores mobiliários de companhias abertas, indisponibilidade de crédito, redução de gastos, desaceleração da economia, instabilidade cambial e pressão inflacionária.

Além disso, os desafios fiscais em vários países e regiões, especialmente nos Estados Unidos, Europa e China, intensificaram as preocupações sobre a sustentabilidade fiscal de economias mais fracas e reduziram a confiança dos investidores internacionais, trazendo volatilidade aos mercados. Esse ambiente pode afetar a capacidade da Companhia em obter financiamento nos mercados de capitais internacionais, restringindo o mercado de crédito. Adicionalmente, as instituições financeiras podem não estar dispostas a renovar, estender ou conceder novas linhas de crédito em condições economicamente mais favoráveis, ou até mesmo serem incapazes ou não estarem dispostas a honrar seus compromissos. Medidas de sanções econômicas, bloqueios comerciais e restrições a pagamentos internacionais associadas a disputas diplomáticas e conflitos, em especial

4.1 Descrição dos fatores de risco

os relacionados a Estados Unidos e Irã, também podem agravar essas condições de financiamento.

Eventos geopolíticos globais podem ter um efeito adverso material na economia, afetando negativamente o mercado de capitais e a economia brasileira, impactando os negócios e resultados operacionais da Companhia. O mercado de valores mobiliários pode ser influenciado, de diferentes maneiras, por questões geopolíticas, de modo que eventos que geram ou contribuem para a instabilidade política e econômica dos mercados de valores mobiliários, podem resultar em efeitos adversos materiais na economia global e no mercado de capitais brasileiro, com flutuações nas taxas de câmbio e inflação, impactos na oferta de crédito, percepção e interesse dos investidores no mercado de valores mobiliários brasileiro. Mudanças repentinas no preço do petróleo e do gás, decorrentes de tensões no Golfo Pérsico e de eventuais interrupções no Estreito de Ormuz, podem aumentar custos de energia e insumos no Brasil, com reflexos sobre margens e demanda.

Exemplos incluem o aumento das tensões entre Estados Unidos e Irã, com repercussões sobre produção e logística de petróleo e derivados; o conflito entre Rússia e Ucrânia, com impactos diretos sobre energia e commodities; e a escalada de violência no Oriente Médio, envolvendo Israel e grupos armados. Esse cenário tende a combinar preços mais elevados e atividade enfraquecida, prejudicando consumidores e elos das cadeias produtivas. Além disso, a instabilidade em rotas comerciais do Oriente Médio e do Mar Vermelho já provocou, e pode continuar a provocar, elevação da volatilidade nos preços do petróleo e de fretes internacionais, com efeitos potencializados por interrupções logísticas. A continuação ou maior escalada desses conflitos militares podem afetar adversamente as condições econômicas globais ou locais.

Tais conflitos militares e geopolíticos, entre China e Taiwan e o relacionamento entre China e Estados Unidos, também exacerbaram as restrições e interrupções da cadeia de suprimentos e resultaram em preços voláteis de energia, petróleo, gás e outras commodities, levando a um aumento nas pressões inflacionárias em muitos mercados ao redor do mundo. Restrições a exportações de tecnologia, metais críticos e fertilizantes, bem como medidas de controle de capitais em algumas jurisdições, podem aprofundar essas disrupções e elevar custos industriais no Brasil.

Qualquer dos acontecimentos acima mencionados poderá prejudicar a negociação dos valores mobiliários de emissão da Companhia, além de dificultar seu acesso ao mercado de capitais e o financiamento de suas operações no futuro, em termos aceitáveis ou absolutos. Estes desenvolvimentos, bem como potenciais crises e formas de instabilidade política daí decorrentes ou qualquer outro desenvolvimento imprevisto, podem afetar negativamente a Companhia e o valor de mercado de seus valores mobiliários. Não há garantia de que medidas de mitigação adotadas pela Companhia, pelo governo brasileiro ou por autoridades internacionais serão suficientes para neutralizar os efeitos desses eventos externos sobre as operações, a liquidez e a rentabilidade da Companhia.

Financiamentos em condições aceitáveis podem não estar disponíveis para atender as nossas necessidades futuras de capital.

As condições econômicas e financeiras globais continuam voláteis. Se linhas de crédito não estiverem disponíveis quando necessário, ou se estiverem disponíveis apenas em condições desfavoráveis, poderemos enfrentar dificuldades para atender nossas necessidades de capital, aproveitar oportunidades de negócio ou reagir a pressões competitivas, o que pode afetar de forma adversa nossos negócios, condição financeira e rentabilidade.

Poderemos precisar de recursos adicionais para crescer e expandir nossas operações. Ainda,

4.1 Descrição dos fatores de risco

podemos procurar novas formas de liquidez adicional por meio de empréstimos bancários convencionais ou de dívida ou emissão de valores mobiliários em mercados privados ou públicos.

Não podemos fornecer qualquer garantia de que fluxos de caixa provenientes de nossas operações serão suficientes para financiar nossos investimentos ou que será capaz de obter fundos adicionais dos mercados financeiros. Se não formos capazes de gerar fluxos de caixa ou levantar fundos adicionais suficientes para cobrir nossos investimentos, poderemos não alcançar as eficiências operacionais desejadas ou não executar totalmente os nossos planos de expansão, o que poderá impactar nossa competitividade e, portanto, os resultados de nossas operações.

O surto ou potencial de doenças em escala global (pandemia) ou outras emergências sanitárias, inclusive epidemias regionais, podem aumentar a volatilidade nos mercados de capitais e pressionar negativamente a economia brasileira. A ocorrência de surtos de doenças infecciosas no Brasil e/ou no mundo, pode acarretar severos efeitos adversos em nossas operações, inclusive interrompendo integralmente ou parcialmente os nossos canais de venda e operações dos restaurantes e delivery.

A desaceleração econômica e volatilidade observadas em períodos de emergências sanitárias tiveram, e podem continuar a ter no futuro, um efeito adverso relevante sobre nossa situação financeira e nossa liquidez, além dos já mencionados resultados de nossas operações.

É importante observar que emergências sanitárias — a exemplo da COVID-19 — podem afetar, de forma material e negativa, os negócios, a condição financeira, os resultados operacionais, a liquidez e os fluxos de caixa da Companhia. Adicionalmente, surtos regionais e sazonais de doenças transmissíveis, como gripe/influenza e arboviroses (por exemplo, dengue e Chikungunya), podem reduzir a mobilidade e a demanda por consumo fora do lar, com potenciais efeitos adversos sobre receita e margens. Ciclos de desaceleração econômica associados a crises sanitárias, no Brasil ou no exterior, podem implicar menor atividade comercial e de consumo, além de aumento da incerteza e deterioração da confiança dos consumidores. Todos esses fatores podem impactar adversamente o setor de alimentos, diminuir a demanda pelos produtos da Companhia e consequentemente afetar seus resultados.

Além dos riscos mencionados acima, medidas de saúde pública, como restrições temporárias à circulação em shoppings e vias públicas, limitações de horário de funcionamento, exigências sanitárias adicionais e alteração de protocolos de atendimento, podem dificultar ou impedir o acesso de clientes às nossas lojas. Uma emergência sanitária também pode impactar significativamente a cadeia de suprimentos da Companhia, se as operações dos prestadores de serviços de logística forem interrompidas, encerradas temporariamente, enfrentarem falta de funcionários ou sofrerem os efeitos de um agravamento ou de uma nova onda de disseminação. Também pode haver interrupções ou atrasos em entregas e impactos negativos na precificação de produtos da Companhia. Uma eventual restrição de caixa poderá também afetar as operações da Companhia e o cumprimento de suas obrigações com terceiros, inclusive fornecedores, além de impactar planos de expansão e abertura de novas lojas.

Eventos sanitários de grande escala podem gerar efeitos persistentes sobre cadeias de suprimentos globais, prazos logísticos, custos de insumos e disponibilidade de mão de obra, mesmo após a fase aguda do surto.

Não conseguimos garantir que outros surtos regionais e/ou globais não acontecerão. E, caso aconteçam, não conseguimos garantir que seremos capazes de tomar as providências necessárias

4.1 Descrição dos fatores de risco

para impedir um impacto negativo nos nossos negócios. O anúncio de uma emergência de saúde pública de importância internacional pela Organização Mundial da Saúde (OMS), tais como COVID-19, Zika, Ebola, influências aviária e suína, MERS e a SARS, pode levar a adoção de medidas restritivas pelos Governos, incluindo quarentenas, isolamento social, restrições a eventos e viagens, exigências de vacinação ou testagem e protocolos sanitários reforçados, com impactos operacionais e financeiros relevantes.

Medidas dessa natureza, adotadas em diferentes graus pelos países onde a Companhia atua, podem levar ao fechamento temporário de pontos de venda, redução de jornadas, alterações em turnos e suspensão de eventos promocionais, além de mudanças no comportamento de consumo, com redução de tráfego e ticket médio.

Ainda, cabe destacar que surtos sanitários podem aumentar significativamente a volatilidade dos mercados e reduzir a liquidez, com potencial deterioração de preços de ativos e condições de financiamento, no Brasil e no exterior.

Adicionalmente, qualquer mudança material nos mercados financeiros globais ou na economia brasileira pode diminuir o interesse de investidores em ativos brasileiros, incluindo as ações de nossa emissão, o que pode afetar adversamente a cotação dos mencionados ativos, além de poder dificultar o nosso acesso ao mercado de capitais e financiamento de operações no futuro e em termos aceitáveis. Não há garantias de que eventuais planos de contingência, seguros, protocolos de biossegurança ou iniciativas governamentais serão suficientes para mitigar integralmente os efeitos de futuras emergências sanitárias sobre as operações e resultados da Companhia.

4.2 Indicação dos 5 (cinco) principais fatores de risco

4.2 Indicar os 5 (cinco) principais fatores de risco, dentre aqueles enumerados no campo 4.1, independentemente da categoria em que estejam inseridos

Abaixo listamos os 5 principais fatores de risco considerados por nós, dentre aqueles enumerados no campo 4.1, independentemente da categoria em que estejam inseridos:

1. Atuamos no ramo alimentício e, dessa forma, estamos sujeitos a processos judiciais e administrativos ligados à saúde de nossos clientes, inclusive decorrentes de atos de má-fé.
2. Alterações na legislação tributária, incentivos fiscais, benefícios ou diferentes interpretações da legislação tributária podem afetar adversamente os resultados das nossas operações.
3. Podemos não ser capazes de recrutar ou manter pessoas chave.
4. Decisões desfavoráveis em processos judiciais ou administrativos podem causar efeitos adversos para nós.
5. Poderemos gerar receitas mais baixas em razão da desaceleração do mercado.

4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

4.3 Descrição dos fatores de risco de mercado

Informamos que, em linha com as demonstrações financeiras publicadas, estamos sujeitos aos riscos de mercado abaixo descritos.

As remissões às demonstrações financeiras feitas neste item referem-se às demonstrações financeiras anuais referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2025, disponível nos *websites* da CVM (gov.br/cvm) e de Relações com Investidores da Companhia (ri.zamp.com.br), clicando em "Informações financeiras", "Central de Resultados" e, por fim, no link em "pdf" correspondente a "ITR/DFP" do 4T25.

RISCOS DE MERCADO DA COMPANHIA

Os principais passivos financeiros da Companhia referem-se a empréstimos e financiamentos, debêntures, contas a pagar a fornecedores e demais contas a pagar. O principal propósito desses passivos financeiros é captar recursos para as operações da Companhia.

Risco de mercado

O risco de mercado é o risco de que o valor justo dos fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue devido a variações nos preços de mercado. Os preços de mercado englobam três tipos de risco: risco de taxa de juros, risco cambial e risco de preço que pode ser de commodities, de ações, entre outros.

Para a análise de sensibilidade de variações dos riscos analisados, a Administração adotou para o cenário provável as taxas de juros projetadas para 2025. Os cenários II e III foram estimados com uma valorização adicional de 50% e 25% respectivamente, já os cenários IV e V estimam uma desvalorização adicional de 25% e 50%, respectivamente, das taxas no cenário provável.

As análises de sensibilidade nas seções seguintes referem-se à posição em 31 de dezembro de 2025.

Risco de Taxa de Juros

Risco de taxas de juros é o risco de que o valor justo dos fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue devido a variações nas taxas de juros de mercado. A exposição da Companhia ao risco de mudanças nas taxas de juros de mercado refere-se, principalmente, às obrigações de longo prazo da Companhia sujeitas a taxas de juros variáveis.

Sensibilidade a taxas de juros

Em 31 de dezembro de 2025, o perfil dos instrumentos financeiros remunerados por juros eram:

Instrumento de taxa variável	Controladora		Consolidado	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
Ativos financeiros				
Aplicações financeiras (Nota 4)	119.309	15.876	176.447	25.900
Títulos e valores mobiliários (Nota 5)	370.148	697.989	370.148	697.989
Passivos financeiros				
Empréstimos e financiamentos (Nota 13)	(1.257.455)	(1.298.677)	(1.257.455)	(1.298.677)

A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos cenários apresentados, e para cenário provável, foi utilizado o CDI acumulado de 14,46%.

4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

Exposição patrimonial	Exposição	Risco	Consolidado				
			I	II	III	IV	V
			Provável	50%	25%	-25%	-50%
Aplicações financeiras (Notas 4 e 5)	546.595	Variação DI	50.906	25.453	12.727	(12.727)	(25.453)
Empréstimos e financiamentos (Nota 13)	(1.257.455)	Variação DI	(157.702)	(78.851)	(39.426)	39.426	78.851

Risco de Câmbio

Sensibilidade a taxas de câmbio

A tabela a seguir demonstra os eventuais impactos no resultado na hipótese dos respectivos cenários apresentados:

Exposição patrimonial	Exposição	Risco	Taxa de câmbio em 31.12.2025	Controladora e Consolidado				
				I	II	III	IV	V
				Provável	50%	25%	-25%	-50%
Royalties/ Franchise Fee (Nota 20.1)	42.917	Variação dólar americana	5,6334	42.917	(21.459)	(10.729)	10.729	21.459

Risco de Crédito

A tabela abaixo demonstra o *Rating* dos valores aplicados conforme a agência *Fitch*.

Rating	Controladora		Consolidado	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
AAA	386.484	696.474	443.622	706.498
AA	102.973	17.391	102.973	17.391
	489.457	713.865	546.595	723.889

Risco de Liquidez

A tabela a seguir demonstra os riscos de liquidez dos principais instrumentos financeiros por faixa de vencimento e refletem o fluxo financeiro não descontado da Companhia em 31 de dezembro de 2025:

Exposição patrimonial	Consolidado					
	Saldo contábil	Fluxo financeiro	Menos de 3 meses	de 3 meses a 1 ano	de 1 a 5 anos	Total
Ativos						
Caixa e equivalentes de caixa (Nota 4)	208.256	208.256	208.256	-	-	208.256
Títulos e valores mobiliários (Nota 5)	370.148	370.148	-	369.668	480	370.148
Contas a receber (Nota 6)	266.430	266.430	260.118	6.312	-	266.430
Passivos						
Passivo de arrendamento (Nota 9)	899.807	1.251.802	77.236	231.709	942.857	1.251.802
Empréstimos e financiamentos (Nota 13)	1.257.455	1.490.628	41.615	310.540	1.138.473	1.490.628
Fornecedores, fornecedores conveniados e aluguéis a pagar (Nota 14)	483.577	483.577	483.577	-	-	483.577
Obrigações corporativas (Nota 20.2)	79.786	79.786	79.786	-	-	79.786
Obrigações tributárias (Nota 16)	42.449	42.449	23.397	7.799	11.253	42.449

Gestão do capital

Os ativos podem ser financiados por capital próprio ou capital financiado. Caso a opção por capital próprio seja feita, esta pode utilizar recursos provenientes de aportes de capital pelos acionistas. A utilização de recursos financiados será sempre uma opção a ser considerada, principalmente quando a Administração entender que este custo será menor que o retorno gerado pelo ativo adquirido.

O capital é gerenciado por meio de índices de alavancagem, que são definidos como endividamento líquido dividido pela soma EBITDA ajustado excluindo os efeitos do IFRS 16/ CPC 06 (R2) / NBC TG 06 (R3) dos últimos 12 meses, e endividamento líquido dividido pela soma do endividamento financeiro líquido e patrimônio líquido total. A Administração inclui na dívida líquida os empréstimos e financiamentos (inclui as debêntures), *swaps*, caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras circulante e não circulante, e títulos e valores mobiliários vinculados, circulante e não circulante.

4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

A estrutura do capital é formada pelo endividamento líquido, definido como o total de empréstimos e financiamentos (incluindo as debêntures), líquido de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e outros ativos financeiros de curto prazo e pelo capital que é definido como o patrimônio líquido total dos acionistas e endividamento líquido, todos com base nos dados considerados.

A Companhia não está sujeita a nenhuma necessidade de capital imposta externamente. O capital total é definido como o total do patrimônio líquido somado ao passivo de arrendamento e à dívida líquida como segue:

	Consolidado	
	31.12.2025	31.12.2024
Caixa e equivalentes de caixa (Nota 4)	(208.256)	(48.259)
Títulos e valores mobiliários (Nota 5) (i)	(370.148)	(697.989)
Empréstimos e financiamentos (Nota 13) (i)	1.257.455	1.298.677
Passivo de arrendamento a pagar (Nota 9) (i) e (ii)	899.807	937.129
Dívida líquida	1.578.858	1.489.558
Patrimônio líquido	1.500.615	1.546.026
Capital total	3.079.473	3.035.584
Índice de alavancagem financeira - %	51,27%	49,07%

(i) Inclui circulante e não circulante, líquido dos custos.

(ii) Conforme mencionado na Nota 13 das Demonstrações Financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, para fins de reconciliação da dívida líquida para os cálculos de *covenants* os efeitos do IFRS 16 precisam ser expurgados.

Contabilidade de Hedge

A Companhia aplica as regras de *hedge accounting* para instrumentos financeiros derivativos e não derivativos que se qualificam para relações de *hedge* de fluxo de caixa, em concordância com as determinações de suas Políticas de Risco.

A Companhia efetua a designação formal de suas relações de *hedge accounting* conforme disposto na Deliberação CVM no 763/16/IFRS9 e com sua Política de Risco.

Sensibilidade a *Hedge Accounting*

Paridade			Cenário I	Cenário II	Cenário III	Cenário IV
Operação/Instrumento	Risco	Cenário Atual	Apreciação 25%	Apreciação 50%	Depreciação 25%	Depreciação 50%
Designados como <i>hedge accounting</i>						
NDF	Depreciação do R\$	51	13	26	(13)	(26)
Importação (objeto)	Apreciação do R\$	(51)	(13)	(26)	13	26
SWAP	Depreciação do R\$	(30.769)	(7.693)	(15.385)	7.693	15.385
Proteção (índice)	Apreciação do R\$	30.769	7.693	15.385	(7.693)	(15.385)
Efeito líquido		-	-	-	-	-

4.4 Processos não sigilosos relevantes

4.4 Processos judiciais, administrativos ou arbitrais não sigilosos e relevantes

A Companhia é parte em diversos processos administrativos e judiciais relacionados a questões fiscais, trabalhistas, regulatórias, consumidores e civis no curso normal de seus negócios.

Para os fins deste item 4.4, foram considerados como processos individualmente relevantes: (i) processos com valor individual igual ou superior a R\$ 5 milhões; e (ii) processos que individualmente possam vir a impactar negativamente a imagem, as estratégias ou, de maneira relevante, as atividades da Companhia, independentemente do valor envolvido. Destacamos, adicionalmente, que não reportamos, neste item, os processos cuja chance de perda é remota.

A Companhia registra provisões para contingências de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, e constitui provisões para processos com chance de perda provável, conforme avaliados e classificados por seus consultores legais. Os valores de nossas provisões consolidadas contidas neste item 4.4 do Formulário de Referência foram extraídos das nossas demonstrações financeiras relativas ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2025.

A Companhia apresenta a seguir uma breve descrição dos processos mais relevantes em que figura como parte, segregados por sua natureza.

Processos de natureza tributária

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia figurava como parte em processos administrativos e judiciais de natureza tributária. Estes processos versam, principalmente, sobre discussões relativas à cobrança de taxas, ICMS e tributos federais.

Em 31 de dezembro de 2025, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza tributária com chance de perda possível era de R\$ 459,6 milhões, e não havia qualquer valor provisionado para os processos com chance de perda provável.

Dentre esses processos possíveis, em 31 de dezembro de 2025, destaca-se em razão do valor e/ou de seu objeto os seguintes casos:

Execução Fiscal nº 5001024-19.2021.4.03.6144 / Embargos à Execução Fiscal nº 5002416-91.2021.4.03.6144	
Juízo	1ª Vara Federal de Barueri
Instância	1ª Instância judicial
Data de instauração	Execução Fiscal – 03/03/2021 / Embargos – 01/06/2021
Partes no processo	Exequente: União Federal Executado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 16 milhões. A Companhia ofereceu apólice de seguro em garantia aos débitos executados no valor total de R\$19,9 milhões, o qual correspondia ao montante atualizado dos débitos à época da sua emissão.
Principais fatos	A Execução Fiscal nº 5001024-19.2021.4.03.6144 foi proposta com vistas à cobrança dos débitos de IRPJ, CSLL, CIDE, PIS e COFINS inscritos nas CDA's nºs 80.2.20.035017-73, 80.2.19111840-89, 80.7.19.057197-54, 80.6.19.216509-79, 80.6.19.166143-07, 80.4.20.000994-30, 80.6.19.058237-59, 80.7.19.020845-53, 80.6.19.138670-77, 80.6.19.213288-13, 80.2.19.097030-58, 80.6.20.074343-01, 80.6.19.166137-69 e 80.2.19.034479-04. Conforme demonstrado nos Embargos à Execução Fiscal, as CDA's que consubstanciam a cobrança (i) são nulas, uma vez que não se sabe a origem e os motivos/detalhes das respectivas cobranças, de modo que a Companhia não possui, sequer, meios para se defender dessas

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	exigências; ou (ii) não são dotadas de certeza e liquidez, tendo em vista que parte dos débitos em cobrança foram quitados por meio de pagamentos em parcelamento assumido pela Companhia no passado, o que também deverá levar à nulidade das referidas CDA's; ou (iii) são improcedentes, pois os débitos foram lançados contra a Companhia exclusivamente pelo fato de que a RFB não identificou as respectivas últimas DCTF's Retificadoras transmitidas pela Companhia nos respectivos períodos de apuração.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Após a oposição dos Embargos à Execução, a União Federal cancelou as CDA's nºs 80 2 19 034479-04, 80 6 19 058237-59, 80 7 19 020845-53, 80 2 19 097030-58, 80 6 19 166137-69 e 80 2 19 111840-89, o que levou à redução do valor envolvido de R\$ 17,1 milhões para R\$ 11,2 milhões.
Estágio do processo	Os Embargos à Execução Fiscal estão em fase probatória, aguardando a apresentação de esclarecimentos pelo perito.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 16 milhões o valor estimado em caso de perda.

Ação Anulatória nº 5000311-39.2024.4.03.6144 / Execução Fiscal nº 5000722-82.2024.4.03.6144 / Processo Administrativo nº 15746-721.437/2022-58 / Termo de Início de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00320	
Juízo	2ª Vara Federal de Barueri (Ação Anulatória) 13ª Vara de Execuções Fiscais Federal de São Paulo (Execução Fiscal)
Instância	1ª instância judicial
Data de instauração	9.2.2024 (Ação Anulatória) 8.3.2024 (Execução Fiscal)
Partes no processo	Exequente: União Federal Executado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 330,42 milhões A Companhia ofereceu apólice de seguro em garantia aos débitos executados no valor total de R\$ 284,7 milhões, o qual correspondia ao montante atualizado dos débitos à época da sua emissão.
Principais fatos	Ação Anulatória ajuizada visando ao cancelamento da autuação referente ao Processo Administrativo nº 15746-721.437/2022-58, decorrente de: i. Falta de tributação das receitas decorrentes da comercialização de sobremesas geladas - bebidas lácteas - por PIS e COFINS; ii. Escrituração indevida de créditos de PIS e COFINS sobre as seguintes operações de aquisição de bens e contratação de serviços - insumos (que, para o Fisco, não gerariam créditos das contribuições): (a) transporte de valores; (b) assistência médica e social, serviço auxílio alimentação e transporte de pessoal/vale-transporte; (c) bebidas frias: a Fiscalização entendeu que o aproveitamento de créditos no caso de aquisição de bebidas frias pela Requerente seria

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	supostamente vedado pelo artigo 29 da Lei nº 13.097, de 19.1.2015; (d) taxas de cartão de crédito e respectivas taxas administrativas; (e) paisagismo, despesas como motoboy, serviços de assessoria técnica, serviços de auditoria, lápis de cera e calculadoras; e (f) pagamentos de IPTU e taxas administrativas atreladas a contratos de locação. iii. Glosa de créditos presumidos de PIS e COFINS, apurados pela ZAMP em relação a carnes e miudezas comestíveis, classificadas no Código NCM 02.02.30.00, adquiridas para a produção de seus lanches: para o Fisco, as receitas decorrentes das vendas destas mercadorias estão sujeitas à alíquota zero de PIS e COFINS, nos termos do artigo 1º, inciso XIX, alínea "a" da Lei 10.925/04 - o que poderia vedar a tomada de crédito das contribuições sociais, nos termos do artigo 3º, §2º, inciso II da Lei 10.637/02 e Lei 10.833/03; iv. Apresentação de EFD-Contribuições relativas aos anos de 2018, 2019 e 2020 com inconsistências e omissões, o que justificaria a aplicação de multas regulamentares correspondentes a 3% e 5% do valor das transações realizadas naqueles anos.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Após o encerramento da discussão administrativa de maneira desfavorável à Companhia, foi ajuizada Ação Anulatória, que aguarda julgamento de mérito.
Estágio do processo	Atualmente, a Ação Anulatória está aguardando o início da perícia. A Execução Fiscal está suspensa até o julgamento da Ação Anulatória, tendo em vista apólice de seguro ofertada em garantia aos débitos.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 330,4 milhões o valor estimado em caso de perda.

Processo Administrativo nº 15746-721.150/2022-28 / Termo de Início de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00315-7	
Juízo	Administrativo
Instância	2ª instância
Data de instauração	11.10.2022
Partes no processo	Autuante: Receita Federal do Brasil ("RFB") Autuado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 21,8 milhões
Principais Fatos	Auto de Infração lavrado no âmbito do Termo de Distribuição de Procedimento Fiscal nº 08.1.13.00-2021-00315-7, por meio do qual a Autoridade Fiscal pretende glosar parte do saldo do prejuízo fiscal apurado pela Zamp no ano-calendário 2017, sob a alegação de que esse prejuízo foi formado considerando despesas de royalties em
	valores superiores aos limites determinados pelos coeficientes previstos na Portaria MF nº 436, de 30.12.1958, editada pelo então Ministério da Fazenda.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Resumo das decisões de mérito proferidas	Em 16.03.2026, foi proferido acórdão de primeira instância mantendo a integralidade da autuação, por entender que os royalties pagos à BKC seriam dedutíveis apenas sob a alíquota de 4%, que é o limite previsto para dedução de royalties “pelo uso de patentes de invenções, processos e fórmulas de fabricação – produtos alimentares” da receita líquida, e não sob regra geral de dedutibilidade de 5%. Contra este acórdão, a Zamp interpôs Recurso Voluntário.
Estágio do processo	Em 17.04.2026, foi interposto Recurso Voluntário, que aguarda julgamento.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 21,8 milhões o valor estimado em caso de perda.

Execução Fiscal nº 5003325-03.2023.8.21.0010 / Ação Anulatória nº 5161286-68.2022.8.21.0001	
Juízo	2ª Vara Cível de Caxias do Sul / 3ª Vara da Fazenda Pública de Porto Alegre
Instância	1ª Instância
Data de instauração	Execução Fiscal – 27/1/2023 / Ação Anulatória – 12/9/2022
Partes no processo	Exequente: Estado do Rio Grande do Sul Executado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 33 milhões A Companhia ofereceu apólice de seguro em garantia aos débitos executados no valor total de R\$ 24 milhões, o qual correspondia ao montante atualizado dos débitos à época da sua emissão.
Principais fatos	A Ação Anulatória nº 5161286-68.2022.8.21.0001 visa ao cancelamento dos débitos oriundos de 38 Autos de Infração lavrados para a cobrança de valores de ICMS-ST supostamente devidos a título de complemento do imposto retido por substituição tributária, decorrente da diferença entre o preço praticado nas operações de venda de bebidas aos consumidores finais e a base de cálculo utilizada para o cálculo do imposto devido nas operações de aquisição dessas bebidas pela Companhia no período de março de 2019 a dezembro de 2020. A Execução Fiscal nº 5003325- 03.2023.8.21.0010, por sua vez, foi proposta pelo Estado do Rio Grande do Sul visando à cobrança dos débitos decorrentes dos 38 Autos de Infração em discussão na Ação Anulatória nº 5161286- 68.2022.8.21.0001.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Não aplicável, uma vez que não foi proferida nenhuma decisão de mérito.
Estágio do processo	A Ação Anulatória está em fase probatória, aguardando disponibilização do laudo pericial. Em dezembro de 2023, a Execução Fiscal foi suspensa até o julgamento final da Ação Anulatória.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 33,9 milhões o valor estimado em caso de perda.
--	---

Processo Administrativo nº 15746.720075/2022-88 / Termo de Início de Procedimento Fiscal nº 0811300.2021.00315	
Juízo	Administrativo
Instância	2ª instância
Data de instauração	26.1.2022
Partes no processo	Autuante: Receita Federal do Brasil ("RFB") Autuado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 5,6 milhões
Principais Fatos	Auto de Infração lavrado no âmbito do Termo de Distribuição de Procedimento Fiscal nº 0811300.2021.00315, por meio do qual a Autoridade Fiscal acusa a Companhia de recolhimento a menor de CIDE sobre as remessas de valores ao exterior ocorridas ao longo do ano de 2017, ao considerar que remessas referentes à remuneração de serviços que não envolvem a transferência de tecnologia atrairiam a incidência da CIDE-royalties.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em 16.03.2026, foi proferido acórdão de primeira instância, julgando a Impugnação parcialmente procedente, para excluir multa e juros de parte dos valores cobrados, em razão da realização de depósito judicial. Contra este acórdão, a Zamp interpôs Recurso Voluntário.
Estágio do processo	Em 22.04.2026, foi interposto Recurso Voluntário, que aguarda julgamento.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 5,6 milhões o valor estimado em caso de perda.

Auto de Infração e Imposição de Multa nº 5.055.143-7	
Juízo	Administrativo
Instância	2ª instância
Data de instauração	22.7.2025

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Partes no processo	Autuante: Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo ("SEFAZ/SP") Autuado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 9,12 milhões
Principais Fatos	Auto de Infração lavrado em razão de suposta ausência de recolhimento de ICMS e suposto creditamento indevido do imposto, além de multas por descumprimento de obrigações acessórias, no período de janeiro de 2022 a dezembro de 2023. A SEFAZ/SP dividiu a autuação em 11 itens diferentes. Em 22.08.2025, a Zamp apresentou Defesa Administrativa demonstrando a improcedência da autuação, especialmente porque, no período autuado, possuía saldo credor de ICMS perante o Estado de São Paulo.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em 12.02.2026, foi proferida decisão de primeira instância mantendo a integralidade da autuação. Contra esta decisão, a Zamp interpôs Recurso Ordinário.
Estágio do processo	Em 31.03.2026, foi interposto Recurso Ordinário, que aguarda julgamento.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 9,12 milhões o valor estimado em caso de perda.

Execução Fiscal nº 5011655-63.2025.4.03.6182 / Ação Anulatória nº 5037480-09.2025.4.03.6182	
Juízo	4ª Vara Federal de Execuções Fiscais de São Paulo/SP
Instância	1ª instância judicial
Data de instauração	14.5.2025 (Execução Fiscal) 1.10.2025 (Ação Anulatória)
Partes no processo	Exequente: União Federal Executado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 6,3 milhões A Companhia ofereceu apólice de seguro em garantia aos débitos executados no valor total de R\$ 7.2 milhões, o qual correspondia ao montante atualizado dos débitos à época da sua emissão acrescido de encargos.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Principais fatos	Execução Fiscal ajuizada para cobrança de débitos de CIDE referentes aos períodos de dezembro de 2023 e janeiro de 2024, consubstanciados na CDA nº 80.6.24.198585-40. Contra a cobrança, a Zamp ajuizou a Ação Anulatória, demonstrando que os débitos foram quitados por meio de compensações e que a CDA decorre da ausência de análise pela RFB de DCTFs retificadoras transmitidas pela Zamp. Além disso, também foi demonstrado que a Execução Fiscal foi ajuizada antes de concluída a análise das compensações na esfera administrativa, o que gera a nulidade da CDA.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Ainda não foram proferidas decisões de mérito nos processos.
Estágio do processo	Atualmente, a Ação Anulatória está em fase de especificação de provas. A Execução Fiscal está suspensa até o julgamento da Ação Anulatória, tendo em vista apólice de seguro ofertada em garantia aos débitos.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 6,3 milhões o valor estimado em caso de perda.

Execução Fiscal nº 5002307-21.2025.4.03.6182 / Ação Anulatória nº 5037485-31.2025.4.03.6182	
Juízo	12ª Vara Federal de Execuções Fiscais de São Paulo/SP
Instância	1ª instância judicial
Data de instauração	5.2.2025 (Execução Fiscal) 1.10.2025 (Ação Anulatória)
Partes no processo	Exequente: União Federal Executado: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor envolvido atualizado: R\$ 6,8 milhões A Companhia ofereceu apólice de seguro em garantia aos débitos executados no valor total de R\$ 7.9 milhões, o qual correspondia ao montante atualizado dos débitos à época da sua emissão acrescido de encargos.
Principais fatos	Execução Fiscal ajuizada para cobrança de débitos de CIDE referentes aos períodos de novembro e dezembro de 2020 e janeiro e fevereiro de 2021, consubstanciados nas CDAs 80 6 24 069109-13; 80 6 24 069087-73; 80 6 24 069123-71 e 80 6 24 069050-81. Contra a cobrança, a Zamp ajuizou a Ação Anulatória, demonstrando que a cobrança decorre de mero erro formal no preenchimento do PER/DCOMP.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Ainda não foram proferidas decisões de mérito nos processos.
Estágio do processo	Atualmente, a Ação Anulatória aguarda intimação da Fazenda Nacional para apresentação de Contestação. A Execução Fiscal está suspensa até o julgamento da Ação Anulatória, tendo em vista apólice de seguro ofertada em garantia aos débitos.
Chance de perda	Possível

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, sendo R\$ 6,8 milhões o valor estimado em caso de perda.

Processos de natureza trabalhista e previdenciária

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia figurava como parte em processos judiciais e procedimentos administrativos de natureza trabalhista e previdenciária.

Referidos processos versam, em sua grande maioria, sobre: (i) horas extras e reflexos; (ii) diferenças de intervalo intrajornada não usufruído; (iii) adicional noturno; (iv) diferenças salariais por equiparação salarial e (v) verbas rescisórias e/ou diferenças devidas.

Em 31 de dezembro 2025, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza trabalhista com chance de perda possível era de R\$ 96,8 milhões e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$ 67,8 milhões.

Como regra de provisionamento de causas de prognóstico de perda provável, a Companhia segregava os processos em: (i) típicos; (ii) outliers; e (iii) atípicos. Para os dois primeiros grupos (típicos e outliers), a Companhia utiliza o critério "ticket médio de desembolso" apurado, com base em desembolsos decorrentes de condenações anteriores ou, ainda, de acordos judiciais firmados em Reclamações Trabalhistas similares nos últimos 18 meses.

Esse critério de provisionamento é baseado em Amostragem Aleatória Simples (AAS), considerando: (i) empregador – Companhia ou franqueado adquirido; (ii) o tipo de cargo do profissional que figura no polo ativo contra a Companhia – cargos de liderança; ou equipe; e (iii) o "ticket médio de desembolso" envolvido em cada um dos grupos anteriores.

A multiplicação do "ticket médio de desembolso", correspondente a cada uma das categorias acima discriminadas, pelo número de demandas similares ativas corresponde ao montante a ser provisionado para a respectiva categoria. A soma dos valores totais de cada categoria resulta no valor da provisão trabalhista definida pela Companhia.

A provisão dos processos atípicos não é definida pelo "ticket médio de desembolso", mas a partir da análise individualizada de cada processo trabalhista, por advogados e peritos contábeis especializados. Dentre esses processos atípicos, em 31 de dezembro de 2025, destacam-se em razão do valor e/ou de seu objeto os seguintes casos:

Processo nº 0000915-40.2017.5.21.0003	
Juízo	03ª Vara do Trabalho de Natal/RN (21ª Região)
Instância	Tribunal Superior do Trabalho (TST)
Data de instauração	28/06/2017
Partes no processo	Autor:Ministério Público do Trabalho da 21ª Região RN Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)
Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 21ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) comprovação do saneamento das irregularidades constatadas nos laudos periciais realizados nos procedimentos administrativos relativos à segurança de medicina do trabalho,

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	especialmente em relação ao fornecimento de equipamento de proteção individual, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e adequação ergonômica do ambiente de trabalho; (ii) apresentação das guias de FGTS, sob pena de multa diária de R\$10.000,00; (iii) apresentação dos documentos AFDT e ACJEF sob pena de multa diária de R\$10.000,00; (iv) obrigações de fazer; e (v) dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00. Aguardando encerramento da instrução. Não há decisão nos autos. O Ministério Público desistiu dos pedidos relacionados a Jornada de Trabalho. A audiência de encerramento de instrução foi designada para 19/11/2020 e, tendo sido realizada, os autos estavam aguardando prolação de Sentença. Proferida Sentença em 03/05/2021, julgando a ação parcialmente procedente, condenando a Cia nas obrigações de fazer descritas nos itens "d", "l", "m", "n", sob pena de multa de R\$1.000,00 por itens não disponibilizados e indenização a título de danos morais coletivos no valor de R\$100.000,00. Em 10/05/2021 foram opostos Embargos de Declaração, os quais foram rejeitados. Interposto Recurso Ordinário. Em 9/12/2021, publicado Acórdão proferido pelo Tribunal Regional do Trabalho que reformou a Sentença para (i) excluir a condenação relativa à obrigação de "disponibilizar aos trabalhadores que prestam serviços sentados suporte para os pés, independente da cadeira, que se adapte ao comprimento das pernas do usuário, consoante NR 17, subitem 17.3.4"; (ii) excluir a condenação no que toca à obrigação de "afixar cópia desta sentença em local acessível aos funcionários de todos os estabelecimentos do Estado do Rio Grande do Norte, durante 60 dias, no prazo de 15 dias após o trânsito em julgado"; (iii) excluir a condenação quanto à obrigação de manter e apresentar os documentos necessários à fiscalização do trabalho, quando solicitado pela autoridade competente e a respectiva astreintes; (iv) reduzir o quantum indenizatório para R\$50.000,00; e (v) excluir a aplicação da multa de 12% em caso de não cumprimento espontâneo da sentença, no que se refere à obrigação de pagar. O MPT interpôs Recurso de Revista, o qual teve seguimento denegado, sendo interposto Agravo de Instrumento, o qual está pendente de julgamento. <u>Obrigações de fazer mencionadas no item (iv) acima:</u> (a) Abster-se de fornecer aos empregados fardamentos reutilizados ou que não estejam em perfeito estado de conservação, bem como na quantidade indevida; (b) Abster-se de alterar, unilateralmente e injustificadamente, a jornada de trabalho dos trabalhadores, na forma do art. 468 da CLT; (c) Manter efetivo registro de controle mecânico, manual ou sistema eletrônico, dos horários de entrada, saída e períodos de repouso efetivamente praticados pelos empregados nos termos do art. 74, § 2º, da CLT; (d) Manter e Apresentar, os documentos necessários à fiscalização do trabalho, quando solicitado, de forma a não impedir o regular desenvolvimento da ação fiscal, nos termos dos artigos 626 e seguintes da CLT, e mais especificadamente, do artigo 630, § 4º da CLT; (e) Conceder a seus empregados intervalo intrajornada para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas, em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, nos termos do art. 71 da CLT; (f) Conceder a seus empregados intervalo interjornada mínimo de 11 (onze) horas consecutivas para descanso entre duas jornadas de trabalho, nos termos do art. 66 da CLT; (g) Abster-se de exigir a prorrogação da jornada normal de trabalho de seus empregados além do limite de 2h (duas horas) diárias, sem qualquer justificativa legal, conforme art. 59, caput, da CLT; (h) Designar, necessariamente, um responsável pelo cumprimento dos objetivos da NR 5 (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), podendo ser adotados mecanismos de participação dos empregados através de negociação coletiva, nos termos da NR 5 subitens 5.6.4; (i) Submeter todos os trabalhadores a exame médico admissional, nos termos do art. 168, I, da CLT, c/c item 7.4.1, "a", da
--	---

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	NR-7, com redação da Portaria nº 24/1994; (j) Fornecer, na forma do art. 166, caput, da CLT, c/c item 6.3 da NR-6 (Equipamento de Proteção Individual), aos empregados, gratuitamente, equipamentos de proteção individual de trabalho (EPI's), adequados ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento; (k) Fiscalizar a utilização por parte dos empregados dos EPI's, na forma do art. 157, Inciso I, da CLT, c/c item 6.6.1, alínea "b" e "d", da NR-6, com redação da Portaria nº 25/2001; (l) Adotar medidas administrativas e gerenciais que assegurem a substituição imediata dos equipamentos de proteção individual- EPI, quando danificado, nos termos da NR 6, subitem 6.6.1; (m) Manter e Adquirir somente assentos que atendam aos requisitos mínimos de conforto previstos na NR 17 (Ergonomia), subitem 17.3.3; (n) Disponibilizar, para os empregados que laboram em pé, assentos de descanso nos locais de trabalho, que possam ser utilizados por todos os trabalhadores durante as pausas que o ciclo da atividade permitir; (NR 17 – subitem 17.3.5); (n) Disponibilizar, para os empregados que laboram sentados, suporte para os pés, independente da cadeira, que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador; (NR 17 – subitem 17.3.4); (o) Assegurar aos trabalhadores acesso às fichas com dados de segurança dos produtos químicos que utilizam no local de trabalho, bem como treinamento para compreenderem a rotulagem preventiva e a ficha de segurança do produto químico e sobre os perigos, riscos, medidas preventivas para uso e procedimentos para atuação em situações de emergência com o produto químico; (NR 26 (Sinalização de Segurança) – subitem 26.2.3.4 e 26.2.4. 'a' e 'b'); (p) Dar ciência pessoal a todos os seus empregados, da presente decisão (TAC), e afixando-se, ainda, a presente decisão, por 60 (sessenta) dias a contar da sua prolação, no local destinado à ciência dos atos da empresa aos empregados.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Proferida sentença em 03/05/2021, julgando a ação parcialmente procedente, condenando a Companhia nas obrigações de fazer descritas nos itens "d", "l", "m", "n" descritas acima, sob pena de multa de R\$1.000,00 por itens não disponibilizados e indenização a título de danos morais coletivos no valor de R\$100.000,00. Em 9/12/2021, foi publicado Acórdão proferido pelo Tribunal Regional do Trabalho que reformou a sentença para (i) excluir a condenação relativa à obrigação de "disponibilizar aos trabalhadores que prestam serviços sentados suporte para os pés, independente da cadeira, que se adapte ao comprimento das pernas do usuário, consoante NR 17, subitem 17.3.4"; (ii) excluir a condenação no que toca à obrigação de "afixar cópia da sentença em local acessível aos funcionários de todos os estabelecimentos do Estado do Rio Grande do Norte, durante 60 dias, no prazo de 15 dias após o trânsito em julgado"; (iii) excluir a condenação quanto à obrigação de manter e apresentar os documentos necessários à fiscalização do trabalho, quando solicitado pela autoridade competente e a respectiva astreintes; (iv) reduzir o quantum indenizatório para R\$50.000,00; e (v) excluir a aplicação da multa de 12% em caso de não cumprimento espontâneo da sentença, no que se refere à obrigação de pagar.
Estágio do processo	Recursal
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$5 milhões o valor estimado em caso de perda, com base no valor arbitrado a título de danos morais coletivos, não sendo possível estimar os valores das obrigações de fazer eventualmente não cumpridas, caso mantidas.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Processo nº 1000968-88.2016.5.02.0028	
Juízo	28ª Vara do Trabalho de São Paulo/SP (02ª Região)
Instância	Tribunal Superior do Trabalho (TST)
Data de instauração	31/05/2016
Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 02ª Região-SP Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)
Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 2ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) promover a contratação regular de jovens aprendizes; e (ii) dano moral coletivo no valor de R\$5 milhões. Tendo sido proferida sentença para condenar a Companhia ao cumprimento efetivo da cota mínima de aprendizes no importe de 5% dos trabalhadores existentes em todos os seus estabelecimentos, bem como os demais pedidos da inicial, inclusive a pagar dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00, foram opostos Embargos de Declaração, tendo a Juíza se declarado suspeita, sendo requerida a nulidade dos atos processuais desde a realização da primeira audiência. Os Embargos de Declaração foram acolhidos em parte para restringir os efeitos da sentença aos restaurantes do Estado de São Paulo. Foi interposto Recurso Ordinário pela Companhia, o qual aguarda julgamento pelo Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo. Proferido Acórdão em 16/04/2021, sendo a Sentença reformada para reduzir a multa por Aprendiz não contratado ao valor de R\$500, limitada a R\$10 mil, mantida nos demais termos. Foram opostos Embargos de Declaração em 26/04/2021, os quais não foram acolhidos. Em 7/10/2021 foi interposto Recurso de Revista, cujo processamento foi deferido parcialmente. Em 10/11/2021 foi interposto Agravo de Instrumento, o qual está pendente de julgamento.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Proferida sentença, em 05/06/2018, para condenar a Companhia ao cumprimento efetivo da cota mínima de aprendizes no importe de 5% dos trabalhadores existentes em todos os seus estabelecimentos, bem como os demais pedidos da inicial, inclusive a pagar dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00. Em 16/04/2021, foi proferido Acórdão, sendo a sentença reformada para reduzir a multa por Aprendiz não contratado ao valor de R\$500, limitada a R\$10 mil, mantida nos demais termos.
Estágio do processo	Recursal
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida, que versa sobre o cumprimento da cota de aprendizagem em todas as lojas no Estado de São Paulo.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido estimado em caso de perda.

Processo nº 0010686-51.2017.5.15.0151	
Juízo	3ª Vara do Trabalho de Araraquara/SP (15ª Região)
Instância	Tribunal Superior do Trabalho (TST)

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Data de instauração	09/05/2017
Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 15ª Região/SP Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$1 milhão (valor a risco, calculado com base no pedido e na jurisprudência)
Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 15ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) assegurar o gozo do descanso semanal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (ii) abster-se de prorrogar a jornada de trabalho dos seus empregados (inclusive dos aprendizes) além do limite legal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iii) abster-se de exigir o cumprimento de horas extras habituais, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iv) concessão de intervalo intrajornada para qualquer trabalho com jornada superior à 6 horas diárias; (v) dano moral coletivo no valor de R\$1 milhão. Foi proferida sentença, condenando a Companhia nos pedidos iniciais, fixando a reparação do dano moral coletivo no valor de R\$ 1 milhão. O Tribunal Regional do Trabalho suspendeu os efeitos da sentença até o trânsito em julgado em mandado de segurança impetrado pela Companhia. Foi proferido acórdão mantendo a decisão de 1ª instância, reduzindo apenas a multa das astreintes para R\$ 1 mil por empregado e por irregularidades, tendo sido, diante de tal Acórdão, Opostos Embargos de Declaração buscando a complementação dos fundamentos do Acórdão. Em 21/01/2021, tais embargos não foram providos, mantendo-se a decisão do TRT na íntegra. Foi interposto Recurso de Revista em 08/02/2021, o qual foi recebido parcialmente, sendo interposto Agravo de Instrumento em relação às matérias não recebidas no Recurso de Revista. O Agravo de Instrumento está pendente de julgamento.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Proferida sentença, em 16/11/2017, condenando a Companhia a (i) assegurar o gozo do descanso semanal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (ii) abster-se de prorrogar a jornada de trabalho dos seus empregados (inclusive dos aprendizes) além do limite legal, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iii) abster-se de exigir o cumprimento de horas extras habituais, sob pena de multa diária de R\$5 mil; (iv) concessão de intervalo intrajornada para qualquer trabalho com jornada superior à 6 horas diárias; (v) dano moral coletivo no valor de R\$1 milhão. Foi proferido acórdão mantendo a decisão de 1ª instância, reduzindo apenas a multa das astreintes para R\$ 1 mil por empregado e por irregularidades.
Estágio do processo	Recursal
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida que versa sobre a jornada de trabalho, a qual é um tema sensível, considerando, ainda, que as decisões de mérito possuem efeito em todas as lojas do Estado de São Paulo.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto à imagem, considerando tratar-se de limitações de jornada de trabalho, inclusive, de jovens aprendizes, considerando os inquéritos promovidos pelo Ministério Público do Trabalho sobre relativa matéria, sendo R\$1 milhão o valor estimado em caso de perda.

Processo nº 0039400-85.2008.5.02.0381	
Juízo	1ª Vara do Trabalho de Osasco/SP (2ª Região)
Instância	2 Instância
Data de instauração	06/03/2008

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Partes no processo	Autor: Sinthoresp Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	Valor da causa: R\$1.000,00. O valor da condenação provisória é de R\$ 5.000,00, considerando ausência de liquidação efetiva da decisão e o número de empregados envolvidos.
Principais fatos	Ação de cumprimento visando a condenação da BK em (i) Obrigação de não fazer, para que coibir a prática de fornecimento de "lanches" aos empregados a título de refeição, sob pena de multa diária R\$ 1.000,00 (mil reais) por empregado, até a efetiva realização da determinação pretendida; (ii) Fornecimento de alimentação ou ticket- refeição nos termos das cláusulas constantes das Convenções Coletivas de Trabalho dos anos de 2007/ 2009; 2006/2008; 2004/ 2006; 2002/ 2004 e 2001/2002; (iii) Pagamento retroativo dos valores correspondentes aos tickets-refeição desde a admissão dos empregados até a efetiva regularização, a apurar; (iv) Conceder o intervalo intrajornada aos seus empregados na forma prevista na CLT; (v) Pagamento retroativo dos valores correspondentes as horas extraordinárias laboradas pelos empregados durante os intervalos intrajornada, com base nos percentuais previstos nas CCTs, desde a data de suas admissões, com suas incidências no FGTS, férias e 15º salários, a apurar; (vi) Pagamento das diferenças salariais vencidas e vincendas a todos os empregados, por todo o pacto laboral, com suas incidências em FGTS, férias e 13º salários, a apurar; e (vii) Pagamento das multas convencionais previstas nas cláusulas 89ª da Convenção Coletiva 2006/2008 e 2004/ 2006 e 96ª da Convenção Coletiva de 2002/2004 e 94ª das anteriores (1998/1999; 1999/2000; 2000/2001; 2001/2002), por infração e por empregado, acrescida de juros legais, a apurar. Sentença Improcedente. Em sede de recurso, a Sentença foi reformada e a BK condenada ao pagamento de (i) indenização do vale refeição não fornecido a todos os empregados que lhe prestaram serviços no município de Osasco na vigência das normas-coletivas de 2004/2006, 2006/2008, 2007/2009, considerando os valores dispostos nas cláusulas 55ª daqueles instrumentos; (ii) multas normativas; e (iii) honorários advocatícios em favor da entidade sindical no importe de 15% do valor da execução. Condenação transitada em julgado. Juízo proferiu sentença em liquidação determinando a extinção do feito, para que os substituídos ingressem com ação independente para o recebimento dos créditos devidos. Sindicato apresentou Agravo de Petição, requerendo a reforma da sentença, o qual não foi acolhido. Interposto Recurso de Revista pelo Sindicato, houve determinação de sobrestamento do feito.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em 22/02/2010 foi proferida uma sentença improcedente. Em sede de recurso, a sentença foi reformada e a Companhia foi condenada ao pagamento de (i) indenização do vale refeição não fornecido a todos os empregados que lhe prestaram serviços no município de Osasco na vigência das normas-coletivas de 2004/2006, 2006/2008, 2007/2009, considerando os valores dispostos nas cláusulas 55ª daqueles instrumentos; (ii) multas normativas; e (iii) honorários advocatícios em favor da entidade sindical no importe de 15% do valor da execução.
	vigência das normas-coletivas de 2004/2006, 2006/2008, 2007/2009, considerando os valores dispostos nas cláusulas 55ª daqueles instrumentos; (ii) multas normativas; e (iii) honorários advocatícios em favor da entidade sindical no importe de 15% do valor da execução.
Estágio do processo	Execução
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante por se tratar de ação de cumprimento proposta por Sindicato, bem como pela matéria discutida, a qual afeta à alimentação fornecida aos empregados, o que pode impactar na política de break (intervalo) dos colaboradores da Companhia.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro a ser apurado após a efetiva liquidação da condenação
--	--

Processo nº 0100034-03.2022.5.01.0052	
Juízo	52ª Vara do Trabalho do Rio de Janeiro/RJ (1ª Região)
Instância	2ª Instância
Data de instauração	25/01/2022
Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 1ª Região-RJ Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor). Sendo R\$3 milhões correspondentes ao valor do risco provisionado.
Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 1ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) Abster-se, imediatamente, de adotar ou tolerar qualquer ato ou conduta que possa ser caracterizado como abuso de poder diretivo ou assédio moral, abstendo-se de admitir práticas desrespeitosas, vexatórias ou humilhantes, perseguições, ameaças e quaisquer outros atos que atentem contra a dignidade, a moral de seus empregados ou trabalhadores que lhe prestem serviços, inclusive prevenindo, impedindo e proibindo procedimentos que possam humilhá-los, expô-los, pressioná-los, discriminá-los ou ridicularizá-los, garantindo-lhes tratamento digno por quaisquer de seus representantes, sócios, diretores, administradores, gerentes ou pessoas que detenham poder hierárquico; (ii) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores, em decorrência de obrigação oriunda de norma coletiva ou qualquer outra fonte, ou por mera liberalidade, refeições principais (almoço, jantar e ceia) ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável e balanceada, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente, sob a responsabilidade técnica de nutricionista, podendo optar pelo fornecimento de vale-refeição, ainda que não previsto em norma coletiva; (iii) Consignar em registro eletrônico, de forma fidedigna, os horários de entrada, saída e período de repouso efetivamente cumpridos por todos os empregados, inclusive quando houver labor em domingos e feriados, na forma do art. 74, § 2º, da CLT, abstendo-se de realizar a anotação britânica da jornada de trabalho (entrada e saída uniformes), na forma da súmula 338 do TST; (iv) No prazo de 30 dias, dar ampla divulgação aos trabalhadores, afixando cópia da decisão liminar deferida nos presentes autos no mural ou quadro de avisos existente em todos os estabelecimentos da ré, em local de pleno acesso a todos os empregados, tais como garagem, refeitório e RH, bem como via intranet e/ou e-mail corporativo, desde que atinja a totalidade de seus empregados; (v) Com fulcro no disposto no art. 11 da Lei nº 7.347/85, no caso de descumprimento da decisão judicial, fique sujeita ao pagamento de multa no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), por cada descumprimento constatado e com relação a cada um dos pedidos de números 1 a 3, acrescida de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) por cada trabalhador prejudicado, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse e. Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador; (vi) A fixação de multa diária pelo descumprimento da obrigação “4” acima relacionada, no valor de R\$10.000,00 (dez mil reais) por dia de atraso, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse e. Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador e; (vii) dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Foi proferida sentença que condenou a ZAMP nas seguintes obrigações de fazer e pagar: (i) Abster-se de adotar ou tolerar qualquer ato ou conduta que possa ser caracterizado como abuso de poder diretivo ou assédio moral, como práticas desrespeitosas, vexatórias ou humilhantes, perseguições, ameaças e quaisquer outros atos que atentem contra a dignidade, a moral de seus empregados ou trabalhadores que lhe prestem serviços, inclusive prevenindo, impedindo e proibindo procedimentos que possam humilhá-los, expô-los, pressioná-los, discriminá-los ou ridicularizá-los, garantindo-lhes tratamento digno por quaisquer de seus representantes, sócios, diretores, administradores, gerentes ou pessoas que detenham poder hierárquico; (ii) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores refeições principais (almoço, jantar e ceia) ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável e balanceada, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente, sob a responsabilidade técnica de nutricionista; (iii) Consignar em registro eletrônico, de forma fidedigna, os horários de entrada, saída e período de repouso efetivamente cumpridos por todos os empregados, inclusive quando houver labor em domingos e feriados, abstando-se de realizar a anotação britânica da jornada de trabalho (entrada e saída uniformes); (iv) Pagar indenização por <u>dano moral coletivo fixada em R\$ 500.000,00</u> (quinhentos mil reais), a ser revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador; (v) Com o trânsito em julgado da presente decisão, dar ampla divulgação da presente sentença aos trabalhadores, afixando cópia no mural ou quadro de avisos existente em todos os estabelecimentos, em local de pleno acesso, bem como via intranet e/ou e-mail corporativo; e (vi) As obrigações determinadas nos itens 1, 2 e 3 deverão ser cumpridas pela ré no prazo de 30 dias a contar da publicação desta sentença, sob pena de <u>multa diária de R\$ 1.000,00 por obrigação descumprida</u>, observado o <u>limite de R\$ 5.000,00 por trabalhador</u>, a ser revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador. Foi interposto recurso contra a Sentença, que se encontra pendente de julgamento. Foram interpostos recursos contra a Sentença por ambas as partes (ZAMP e MPT). O TRT 1ª Região negou provimento ao Recurso Ordinário da ZAMP e deu parcial provimento ao Recurso Ordinário do MPT para elevar a indenização por dano moral coletivo para R\$ 3.000.000,00, fixar multa diária no valor de R\$10.000,00 por dia de atraso quanto à obrigação de afixar cópia da decisão proferida nos presentes autos em mural ou quadro de avisos existente em todos os estabelecimentos da ré, bem como majorar a multa quanto às obrigações determinadas nos itens 1, 2 e 3 do dispositivo da sentença para R\$30.000,00, por descumprimento de cada obrigação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado. Foi interposto Recurso de Revista pela ZAMP, o qual foi parcialmente conhecido. A ZAMP opôs Embargos de Declaração, o qual se encontra pendente de julgamento.
Estágio do processo	Recursal
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida, que pode impactar na política de break (intervalo) dos colaboradores da Companhia.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$3.000.000,00 o valor estimado em caso de perda, com base no valor requerido a título de danos morais coletivos, não sendo possível estimar os valores das obrigações de fazer eventualmente não cumpridas. Impacto na política de alimentação da empresa.
--	--

Processo nº 0001153-22.2022.5.09.0002	
Juízo	2ª Vara do Trabalho de Curitiba/PR (9ª Região)
Instância	Tribunal Superior do Trabalho (TST)
Data de instauração	24/08/2022
Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 9ª Região-RJ Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$5 milhões (valor dado à causa pelo Autor)
Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 9ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) Orientar seus trabalhadores sobre a importância das refeições adequadas e hábitos alimentares saudáveis; (ii) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores refeições principais (almoço, jantar e ceia) ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável e balanceada, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente, sob a responsabilidade técnica de nutricionista, passando a fornecer alimentação que observe este padrão nutritivo e saudável ou, alternativamente, vale-refeição em valor suficiente o bastante para custear uma alimentação saudável e balanceada, segundo os mesmos parâmetros; (iii) Requer ainda o Ministério Público do Trabalho a cominação de multa diária (astreintes) à Ré, para o caso de descumprimento das obrigações antecipadas, no valor de R\$ 10.000,00 por obrigação descumprida e trabalhador prejudicado, revertida em favor de entidade assistencial a ser indicada pelo Ministério Público do Trabalho em sede de execução ou ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT); e (iv) dano moral coletivo no valor de R\$5.000.000,00.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Sentença julgou a ação improcedente. Acórdão reformou a Sentença para condenar a reclamada ao pagamento de uma indenização por danos morais coletivos no valor de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais); Determinar à reclamada que: a) oriente seus trabalhadores sobre a importância das refeições adequadas e hábitos alimentares saudáveis; b) abstenha-se de fornecer alimentos a seus trabalhadores que não se enquadrem nos parâmetros nutricionais definidos no art. 1º, §§3º e 10, da Portaria Interministerial nº 66/2006; c) substitua os lanches oferecidos aos empregados por alimentação que observe o padrão nutritivo estabelecido na Portaria Interministerial nº 66/2006, sob a responsabilidade técnica de nutricionista, ou por vale-refeição em valor equivalente; e Fixar multas diárias pelo descumprimento das obrigações de fazer e de não fazer no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais), por obrigação descumprida e por trabalhador prejudicado, a serem revertidas a fundo ou instituição a serem indicados pelo Ministério Público do Trabalho oportunamente ou pelo próprio magistrado da Vara de origem, exigíveis a partir da data da publicação da presente decisão. Interposto Recurso de Revista e Agravo de Instrumento no TST, o qual está pendente de julgamento.
Estágio do processo	Recursal

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do impacto financeiro à Companhia em caso de perda, bem como em razão da matéria discutida, que pode impactar na política de break (intervalo) dos colaboradores da Companhia.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$1.000.000,00 o valor estimado em caso de perda, com base no valor arbitrado a título de danos morais coletivos, não sendo possível estimar os valores das obrigações de fazer eventualmente não cumpridas. Impacto na política de alimentação da empresa.

Processo nº 0001097-56.2022.5.10.0003	
Juízo	3ª Vara do Trabalho de Brasília/DF (10ª Região)
Instância	Tribunal Superior do Trabalho (TST)
Data de instauração	15/12/2022
Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 10ª Região-SP Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$3 milhões (valor dado à causa pelo Autor)

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 10ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores, em decorrência de obrigação oriunda de norma coletiva ou qualquer outra fonte, ou ainda por mera liberalidade, refeições principais (almoço, jantar e ceia) e/ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente e a assistência/recomendação de nutricionista, sob pena de pagamento de multa diária e a cada empregado encontrado em situação irregular no valor de R\$ 10.000,00; (ii) assegurar aos trabalhadores condições suficientes de conforto para as refeições em local que atenda aos requisitos de limpeza, arejamento, iluminação e fornecimento de água potável, sob pena de pagamento de multa e a cada constatação no valor de R\$ 50.000,00; (iii) abster-se de praticar condutas que representem proibição, exigência, ameaça, coação, intimidação ou qualquer tipo de pressão psicológica de forma a impedir que os trabalhadores tragam refeições de casa ou ainda obrigar que os trabalhadores se alimentem exclusivamente com os produtos comercializados pela própria demandada, sob pena de pagamento de multa diária e a cada empregado encontrado em situação irregular no valor de R\$ 10.000,00 reais; (iv) no prazo de 30 dias, dar ampla divulgação aos trabalhadores, afixando cópia da decisão liminar deferida nos presentes autos no mural ou quadro de avisos existente em todos os estabelecimentos da ré, em local de pleno acesso a todos os empregados, tais como garagem, refeitório e RH, bem como via intranet e/ou e-mail corporativo, desde que atinja a totalidade de seus empregados; (v) com fulcro no disposto no art. 11 da Lei nº 7.347/85, no caso de descumprimento da decisão judicial, fique sujeita ao pagamento de multa no valor de R\$ 50.000,00, por cada descumprimento constatado e com relação a cada um dos pedidos de números 1 a 3, acrescida de R\$ 10.000,00 a cada trabalhador prejudicado, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse e. Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador; (vi) A fixação de multa diária pelo descumprimento da obrigação “4” acima relacionada, no valor de R\$10.000,00 por dia de atraso, multa esta a ser revertida a entidade cadastrada perante o autor para recebimento de recursos, para instrumentalização de órgãos públicos ou, ainda, para o desenvolvimento de projetos compatíveis com as metas institucionais do Ministério Público do Trabalho, a critério deste e com a chancela desse e. Juízo; ou, sucessivamente, revertida ao FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador e; (vii) dano moral coletivo no valor de R\$3 milhões.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Foi proferida sentença que condenou a ZAMP nas seguintes obrigações de fazer e pagar: i) Abster-se de fornecer aos seus trabalhadores, em decorrência de obrigação oriunda de norma coletiva ou qualquer outra fonte, ou ainda por mera liberalidade, refeições principais (almoço, jantar e ceia) e/ou menores (desjejum e lanche), de produção própria ou de terceiros, que não se insiram no contexto de alimentação saudável, cuja demonstração demanda o preenchimento dos padrões nutricionais estabelecidos para alimentação do trabalhador pela autoridade competente e a assistência/recomendação de nutricionista, sob pena de pagamento de multa diária e a cada empregado encontrado em situação irregular no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais); (ii) assegurar aos trabalhadores condições suficientes de conforto para as refeições em local que atenda aos requisitos de limpeza, arejamento, iluminação e fornecimento de água potável, sob pena de pagamento de multa e a cada constatação no valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais); (iii) abster-se de

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	praticar condutas que representem proibição, exigência, ameaça, coação, intimidação ou qualquer tipo de pressão psicológica de forma a impedir que os trabalhadores tragam refeições de casa ou ainda obrigar que os trabalhadores se alimentem exclusivamente com os produtos comercializados pela própria demandada, sob pena de pagamento de multa diária e a cada empregado encontrado em situação irregular no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais); (iv) promover a ampla divulgação aos trabalhadores, no prazo de 30 dias, de cópia desta sentença nos presentes autos no mural ou quadro de avisos existente em todos os estabelecimentos da ré, em local de pleno acesso a todos os empregados, tais como garagem, refeitório e RH, bem como via intranet e/ou e-mail corporativo, desde que atinja a totalidade de seus empregados; e (v) indenização por danos morais coletivos no valor de R\$1.000.000,00. TRT 10ª Região negou provimento ao Recurso Ordinário interposto pela ZAMP. Interposto Recurso de Revista e Agravo de Instrumento no TST, o qual está pendente de julgamento.
Estágio do processo	Recursal
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do possível impacto na política de alimentação da empresa em âmbito nacional, bem como em razão do valor envolvido.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto na política de alimentação da empresa em âmbito nacional, bem como impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$1 milhão o valor estimado em caso de perda.

Processo nº 0001155-94.2024.5.20.0008	
Juízo	8ª Vara do Trabalho de Aracaju/SE (20ª Região)
Instância	1ª Instância
Data de instauração	25/10/2024
Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 20ª Região-SP Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$1,2 milhões (valor a risco, calculado com base no pedido e na jurisprudência)
Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 20ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em: (i) com fins inibitórios, ao cumprimento das seguintes obrigações, sob pena de incidência de astreinte no valor de R\$ 1.000,00, considerando-se cada infração e cada trabalhador afetado (a ser revertida em prol do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador –, (ii) assegurar aos seus empregados a saída dos postos de trabalho para satisfação das necessidades fisiológicas; (iii) disponibilizar meios oficiais de comunicação entre empregados e seus supervisores ou colegas para informar a saída do posto de trabalho para satisfação das necessidades fisiológicas; (iv) criar escalas de horário fixo para passagem de supervisores em todas as lojas; (v) condenada ao pagamento de indenização no valor de R\$ 14.610.000,00 (14 milhões, seiscentos e dez mil reais), que representa apenas 10% do capital social da demandada, a ser revertida em prol do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador, instituído pela Lei 7.998/1990.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Não aplicável, uma vez que não foi proferida nenhuma decisão de mérito
Estágio do processo	Conhecimento – Aguardando realização de audiência de instrução e

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	juízo.
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do valor envolvido, além de apresentar sensibilidade devido à repercussão midiática que o caso teve
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido estimado em caso de perda.

Processo nº 1001909-47.2014.5.02.0468	
Juízo	8ª Vara do Trabalho de São Bernardo do Campo/SP (2ª Região)
Instância	1ª Instância
Data de instauração	21/09/2014
Partes no processo	Autor: Sinthoresp Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$10.109.0143,11 (Valor apresentado pelo perito contábil do juízo, atualizado até 31/07/2024)
Principais fatos	Ação de cumprimento sendo a ZAMP condenada a (i) fornecer vale-refeição aos empregados nos moldes das CCTs, sob pena de multa diária de R\$ 1.000,00 por empregado em situação irregular; (ii) entrega de RAIS; (iii) multa normativa e; (iv) honorários advocatícios. Com isso, a empresa foi notificada a entregar a RAIS das lojas que pertencem à competência territorial do SINDEHOT-SBC (Diadema; Rio Grande da Serra e São Bernardo do Campo), no período de 2009 a 2014, sob pena de multa diária no valor de R\$ 500,00, limitada a 30 dias. Condenação transitada em julgado. Processo está em fase de liquidação, sendo o laudo contábil apresentado no valor total de R\$10.109.0143,11 atualizado até 31/07/2024.
Resumo das decisões de mérito proferidas	ZAMP condenada a (i) fornecer vale-refeição aos empregados nos moldes das CCTs, sob pena de multa diária de R\$ 1.000,00 por empregado em situação irregular; (ii) entrega de RAIS; (iii) multa normativa e; (iv) honorários advocatícios. Com isso, a empresa foi notificada a entregar a RAIS das lojas que pertencem à competência territorial do SINDEHOT-SBC (Diadema; Rio Grande da Serra e São Bernardo do Campo), no período de 2009 a 2014, sob pena de multa diária no valor de R\$ 500,00, limitada a 30 dias. Condenação transitada em julgado.
Estágio do processo	Liquidação – Discussão sobre cálculos
Chance de perda	Possível
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão do valor envolvido e da matéria discutida, com possibilidade de impactar na política de alimentação da empresa.
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido estimado apresentado pelo perito do juízo.

Processo nº 0020098-54.2025.5.04.0014	
Juízo	14ª Vara do Trabalho de Porto Alegre/RS (4ª Região)
Instância	1ª Instância
Data de instauração	06/02/2025

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Partes no processo	Autor: Ministério Público do Trabalho da 4ª Região-Rs Réu: ZAMP S.A.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 700 mil (valor dado à causa pelo Autor)
Principais fatos	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 4ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada em sede de tutela de urgência e decisão definitiva a: (i) abster-se de contratar, utilizar ou manter no estabelecimento trabalhadores menores de 18 (dezoito) anos para realização de trabalho em locais ou serviços insalubres, perigosos ou prejudiciais à sua moralidade (art. 7º, XXXIII, CRFB; art. 67 do ECA; arts. 404 e 405 da CLT); (ii) pagar indenização por danos morais coletivos, em valor não inferior a R\$700.000,00 (setecentos mil reais); (iii) publicação do dispositivo da sentença em jornal de circulação regional e afixar e manter no mural de informações de todos os estabelecimentos uma cópia da sentença, por dois anos; e (iv) fixação de multa (astreintes) no caso de descumprimento das obrigações, no valor mensal de R\$15.000,00 (quinze mil reais) por trabalhador prejudicado, a cada constatação de descumprimento. Em 07/02/2025, foi deferida a tutela de urgência pleiteada nos exatos moldes em que requerido pelo MPT (cumprimento do item "i" sob pena de incidência da multa do item "iv" acima). Em 28/02/2025, foi apresentada Contestação. Em 27/03/2025, foi apresentada Réplica pelo MPT, bem como requerendo encerramento da instrução processual. Em 04/04/2025, foi apresentada petição pela ZAMP requerendo a designação de audiência de conciliação, bem como produção de prova oral. Em 12/05/2025, foi realizada audiência de conciliação extrajudicialmente no âmbito do MPT. Em 16/05/2025, a ZAMP apresentou proposta de conciliação escrita ao MPT. Em 11/07/2025, a ZAMP e o MPT firmaram acordo, através do qual a ZAMP se comprometeu a cumprir as seguintes obrigações: (i) abster-se de contratar, utilizar ou manter no estabelecimento trabalhadores menores de 18 (dezoito) anos para realização de trabalho em locais ou serviços insalubres; (ii) abster-se de permitir o ingresso de menores de idade em câmeras frias; e (iii) pagar indenização por danos morais coletivos no valor de R\$ 400.000,00. Foi fixada abrangência do Acordo na Região Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) e multa no valor de R\$ 10.000,00 por obrigação descumprida, multiplicado pelo número de menores prejudicados. Atualmente o processo se encontra aguardando verificação do cumprimento do Acordo Judicial.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Proferida tutela de urgência pleiteada nos exatos moldes em que requerido pelo MPT, a saber, ZAMP deve se abster de contratar, utilizar ou manter no estabelecimento trabalhadores menores de 18 (dezoito) anos para realização de trabalho em locais ou serviços insalubres, perigosos ou prejudiciais à sua moralidade (art. 7º, XXXIII, CRFB; art. 67 do ECA; arts. 404 e 405 da CLT), sob pena de multa de valor mensal de R\$15.000,00 (quinze mil reais) por trabalhador prejudicado, a cada constatação de descumprimento. Homologação de acordo firmado entre ZAMP e MPT.
Estágio do processo	Aguardando arquivamento
Chance de perda	Não aplicável
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em razão da matéria envolvida, isto é, exposição de menores a condições de trabalho insalubres
Análise do impacto em caso de perda	Impacto financeiro, considerando o valor envolvido, sendo R\$5 milhões o valor estimado em caso de perda, com base no valor arbitrado a título de danos morais coletivos, não sendo possível estimar os valores das obrigações de fazer eventualmente não cumpridas, caso mantidas.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Processos de natureza cível e outros

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia era parte em processos cíveis judiciais e administrativos. Os objetos dos referidos processos envolvem ações consumeristas, ações renovatórias, ações indenizatórias, execuções de título extrajudicial e outras causas jurídicas não semelhantes.

Em 31 de dezembro de 2025, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza cível com chance de perda possível era de R\$ 18,6 milhões, e o valor provisionado para os processos com chance de perda provável era de R\$ 3,4 milhões. Não foram identificados processos de natureza cível, em 31 de dezembro de 2025, relevantes em relação à matéria ou valores envolvidos.

4.5 Valor total provisionado dos processos não sigilosos relevantes

4.5 Valor total provisionado dos processos descritos no item 4.4

Conforme mencionado no item 4.4, foram considerados como processos individualmente relevantes: (i) processos com valor individual igual ou superior a R\$ 5 milhões; e (ii) processos que individualmente possam vir a impactar negativamente a imagem, as estratégias ou, de maneira relevante, as atividades da Companhia, independentemente do valor envolvido.

Em 31 de dezembro de 2025, o valor total envolvido nos processos administrativos e judiciais de natureza tributária, informados no item 4.4, com chance de perda possível era de R\$ 429,02 milhões.

Para os processos administrativos e judiciais de natureza trabalhista, em 31 de dezembro de 2025, o valor total envolvido no referido item, para os processos com chance de perda possível era de R\$ 2 7,3 milhões.

Em relação aos processos administrativos e judiciais de natureza cível, em 31 de dezembro de 2025, não havia processos considerados relevantes, a fim de serem detalhados no item 4.4.

4.6 Processos sigilosos relevantes

4.6 Em relação aos processos sigilosos relevantes em que o emissor ou suas controladas sejam parte e que não tenham sido divulgados no item 4.4, analisar o impacto em caso de perda e informar os valores envolvidos

Ação Civil Pública nº 0001155-94.2024.5.20.0008	
Análise do impacto em caso de perda do processo	Trata-se de Ação Civil Pública apresentada pelo Ministério Público do Trabalho da 20ª Região, com requerimento para que a Companhia seja condenada: (i) com fins inibitórios, ao cumprimento das seguintes obrigações, sob pena de incidência de astreinte no valor de R\$ 1.000,00, considerando-se cada infração e cada trabalhador afetado (a ser revertida em prol do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador: (i.1) assegurar aos seus empregados a saída dos postos de trabalho para satisfação das necessidades fisiológicas; (i.2) disponibilizar meios oficiais de comunicação entre empregados e seus supervisores ou colegas para informar a saída do posto de trabalho para satisfação das necessidades fisiológicas; e (i.3) criar escalas de horário fixo para passagem de supervisores em todas as lojas; e (ii) ao pagamento de indenização no valor de R\$ 14.610.000,00, que representa 10% do capital social da demandada, a ser revertida em prol do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador, instituído pela Lei 7.998/1990.
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 1,2 milhão

4.7 Outras contingências relevantes

4.7 Outras Contingências Relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 2 deste Formulário de Referência.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

5.1 Em relação aos riscos indicados nos itens 4.1 e 4.3, informar:

(a) Política formalizada de gerenciamento de riscos

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) Objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos

i. Riscos para os quais se busca proteção

ii. Instrumentos utilizados para proteção

iii. Estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) Política formalizada de gerenciamento de riscos

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

5.2 Descrição dos controles internos

5.2 Descrição dos controles internos para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:

(a) As principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e providências adotadas para corrigi-las

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria “B”, conforme Resolução CVM 80.

(b) estruturas organizacionais envolvidas

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria “B”, conforme Resolução CVM 80.

(c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração da Companhia, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria “B”, conforme Resolução CVM 80.

(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado à Companhia pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da auditoria independente

No processo de avaliação de riscos, segundo as normas de auditoria, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras, com o objetivo de planejar os procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias. Nessa ocasião, o auditor, nos termos da regulamentação editada pela CVM, avalia eventuais deficiências nos controles internos da Companhia, identificando se tais deficiências são ou não significativas.

Os auditores independentes obtiveram o entendimento dos controles internos relevantes da Companhia, em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 com o objetivo de determinar a natureza, época e extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria e apresentaram o Relatório Circunstanciado sobre os controles internos da Companhia, nos termos do inciso II do artigo 25 da Resolução CVM nº 23/21.

Os auditores independentes identificaram as seguintes deficiências significativas nos controles internos da Companhia relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025:

Deficiência Significativa Apontada	Área Afetada	Classificação Atribuída pelo Auditor	Recomendação da Auditoria Externa
Imobilizado	Gestão Patrimonial	Deficiência Significativa	Implementar controle analítico do imobilizado (rollforward completo por classe/ativo: saldos

5.2 Descrição dos controles internos

			iniciais, adições, baixas, transferências e depreciação), com conciliação periódica com a razão; assegurar movimentação tempestiva de transferências (ex.: obras em andamento para bens em uso), formalizar e manter documentação suporte para baixas/sucateamento/vendas e executar laudo técnico/revisão de vida útil conforme CPC.
Provisão para Contingências	Jurídico	Deficiência Significativa	Reavaliar critérios de cálculo, base e momento de reconhecimento das provisões para refletir valores mais razoáveis; monitoramento contínuo, com documentação das análises/ajustes e relatórios periódicos de status.

A Companhia aprimorará seus controles internos e procedimentos com o objetivo de evitar riscos significativos, e adotou medidas paliativas para que essas deficiências não comprometessem a elaboração das demonstrações financeiras referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025.

(e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas

Os Diretores da Companhia avaliaram e concordaram com todas as recomendações constantes do relatório dos auditores independentes relativo ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025. As medidas corretivas adotadas ou a serem adotadas para cada deficiência significativa reportada no item 5.2 (d) são as seguintes:

Deficiência Significativa Apontada	Medida Corretiva	Órgão ou Área Responsável pela Adoção	Prazo Esperado para Implementação da Medida
------------------------------------	------------------	---------------------------------------	---

5.2 Descrição dos controles internos

		da Medida	
Imobilizado	(a) A Companhia irá implementar controle formal, com relatório de baixas e guarda da documentação fiscal/Laudo de descarte do ativo. (b) Está prevista a melhoria dos controles, com uso de relatórios analíticos de suporte. (c) As taxas de depreciação aplicadas seguem critérios internos e práticas historicamente adotadas, porém para esse ano de 2026, será avaliada a contratação de laudo técnico para formalização das vidas úteis. (d) Está em andamento a elaboração de relatório analítico que evidencie de forma detalhada os saldos iniciais, adições, baixas, transferências e depreciação acumulada.	Gestão Patrimonial	Dezembro/2026
Provisão para Contingências	Em junho de 2025, foi realizada uma revisão abrangente da metodologia, após análise detalhada sobre sua aderência às necessidades da Companhia. A metodologia revisada ainda se encontra em fase de maturação, motivo pelo qual se entende ser prematuro promover novas alterações neste momento. As evidências iniciais, contudo, indicam que os ajustes implementados têm produzido os resultados esperados.	Jurídico	Dezembro/2026

Adicionalmente, em relação às deficiências reportadas em exercícios anteriores, a Companhia apresenta o seguinte acompanhamento evolutivo:

Deficiência Significativa Apontada	Status da Deficiência
Imobilizado	Persiste. Foi definido um plano de ação para tratar tal ponto, o qual está em andamento.

5.3 Programa de integridade

5.3 Mecanismos e procedimentos internos de integridade

(a) se a Companhia possui regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificando, em caso positivo:

A Companhia possui uma Diretoria dedicada aos temas de Governança, Riscos, Compliance e Auditoria interna, ligada ao CEO e com reporte ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria e Riscos.

A Companhia atua de forma a promover a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública por meio de mecanismos e procedimentos descritos no “Código de Conduta para Colaboradores”, o qual passou por revisão em reunião do Conselho de Administração realizada em 28 de abril de 2022 (“**Código de Conduta**”), e que aborda temas como: combate a corrupção e ao suborno; conflitos de interesses; oferta e recebimento de brindes, entretenimento e hospitalidades; furtos, desvios e fraudes, entre outros temas relacionados ao fomento da ética empresarial. A Companhia exige a observância e cumprimento, por seus funcionários, fornecedores e parceiros comerciais, de seu Código de Conduta e do “Código de Conduta para Fornecedores e Parceiros de Negócio” (“**Código de Conduta para Fornecedores**”), bem como realiza treinamentos periódicos com seus colaboradores.

Os Códigos de Conduta Ética podem ser encontrados na íntegra no site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba “Governança” e no ícone “Código de Conduta”.

i. principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor

Os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados são:

- Código de Conduta. A Companhia adota um Código de Conduta que traz princípios e diretrizes éticas, baseado nas leis anticorrupções vigentes e as quais a empresa está sujeita, bem como nas melhores práticas de mercado, que deve ser observado por todos os seus administradores, funcionários, colaboradores, prestadores de serviços, franqueados e terceirizados, visando orientar de maneira clara e objetiva as condutas que norteiam os negócios e relacionamentos da Companhia;
- Código de Conduta para Fornecedores e Parceiros de Negócio. A Companhia exige de seus fornecedores, parceiros de negócio e prestadores de serviços que observem e cumpram com todos os princípios delineados no seu Código de Conduta para Fornecedores, que incluem temas como: combate a corrupção e ao suborno, diversidade, não discriminação e combate aos assédios, trabalho infantil, trabalho forçado, brindes e entretenimento, segurança dos alimentos, confidencialidade e privacidade de dados, patrimônio da empresa, dentre outras;
- Termos e condições Gerais da Companhia. A Companhia insere nos contratos que firma com seus parceiros comerciais, um compilado de “cláusulas padrão” que respaldam a Companhia em temas de conformidade, boas práticas trabalhistas, privacidade de dados, não discriminação e demais itens classificados como relevantes por parte da Companhia.
- Diretrizes de Privacidade para Fornecedores. A Companhia providencia junto a seus fornecedores, um aceite quanto às suas diretrizes de Privacidade de Dados para Fornecedores, que,

5.3 Programa de integridade

por sua vez, exige dos parceiros comerciais, a adoção das melhores práticas relacionadas à privacidade de dados pessoais de terceiros como clientes e colaboradores.

- Política de Gestão de Riscos. A Política de Gestão de Riscos visa estabelecer um conjunto de diretrizes, responsabilidades e regras básicas para a gestão dos riscos e controles internos da Companhia, de acordo com sua estratégia e em conformidade com a legislação que rege o mercado de atuação, bem como atender às exigências impostas pelo mercado de capitais.
- Canal de Denúncias e Investigações. A Companhia conta um canal de denúncias independente, operado por empresa terceira, o qual permite o registro de denúncias de forma anônima, tanto de colaboradores quanto de terceiros e pessoas externas, como clientes. O canal está disponível 07 dias por semana e 24 horas por dia, podendo ser acessado no link <https://www.contatoseguro.com.br/canalconfidencialzamp> ou através de telefone [0800 881 3504](tel:08008813504) gratuitamente.
- Comissão Interna de Conduta: Em 2019 foi implantada a Comissão Interna de Conduta (composta pelo Presidente, Vice-Presidente de Gente e Gestão, Diretor Jurídico e a Diretora de GRC e Auditoria Interna) para análise dos dados do Canal e deliberação de determinadas denúncias realizadas no Canal Confidencial relacionadas a questões comportamentais, fraudes e demais temas envolvendo desvio de conduta dos colaboradores.
- Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance: Composto por 03 membros do acionista controlador e com reuniões trimestrais ou extraordinárias para acompanhamento e análise crítica das áreas de Governança, Riscos, Compliance e Auditoria Interna, além de deliberar sobre eventuais casos críticos oriundos do canal de denúncias, falhas de controles internos e pontos de auditoria interna e externa.
- Treinamentos. A Companhia ministra cursos e treinamentos, de forma presencial e/ou telepresencial, sobre seu Código de Conduta, conflito de interesses, assédio, discriminação, combate a corrupção e ao suborno.

A Companhia reavalia os riscos e adapta as suas políticas periodicamente, de acordo com mudanças significativas no ambiente interno ou externo, como alterações nas estruturas organizacionais ou nas legislações as quais está submetida. Esses mecanismos são suportados pela alta administração (*tone at the top*).

ii. a estrutura organizacional envolvida no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade

A Companhia possui área responsável pelo monitoramento e eficiência dos mecanismos de procedimentos de integridade, composta pela Diretoria de Governança, Riscos e Compliance, gerência de Compliance, Riscos e Controles Internos, duas coordenações e seis analistas, além de uma área de prevenção a perdas composta por uma Diretoria de Auditoria Interna e Prevenção a Perdas, uma gerência de Auditoria Interna, uma coordenação de Prevenção a Perdas e analistas de Auditoria Interna e Prevenção a Perdas. A estrutura foi aprimorada em 2025, com a criação de uma Diretoria de Governança, Riscos e Compliance, visando maior alinhamento ao planejamento e às estratégias da Companhia. Tal estrutura é composta por 01 diretor, 03 gerentes, 01 coordenador e 14 analistas.

As áreas de Auditoria Interna, Governança, Riscos, e Compliance reportam-se funcionalmente ao Conselho de Administração por meio do Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance e, administrativamente, ao Diretor Presidente (CEO), conforme seus regimentos aprovados pelo

5.3 Programa de integridade

Conselho de Administração.

iii. se a Companhia possui um código ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

- **se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**
- **as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas**
- **órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

O Código de Conduta da Companhia se aplica a todos os administradores e colaboradores da Companhia, abrangendo, inclusive, franqueados, prestadores de serviços e terceiros, visando estabelecer os princípios éticos e de conduta que devem orientar as relações da Companhia.

As sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta ou à sua essência estão previstas na matriz de medidas disciplinares, bem como na legislação civil, penal e trabalhista aplicável. Os(As) colaboradores(as) que não agirem de acordo com o Código de Conduta, incluindo aqueles(as) que não reportarem eventuais violações ao Código de Conduta ou agirem de forma a retaliar ao denunciante de boa-fé, poderão enfrentar medidas disciplinares que variam entre advertência verbal, advertência escrita, suspensão e dispensa do empregado com ou sem justa causa.

O Código de Conduta para Fornecedores é o principal instrumento pelo qual a Companhia exige que seus fornecedores, parceiros de negócio e prestadores de serviços observem e cumpram princípios essenciais para a relação comercial. Ali estão expressamente vedadas práticas relativas à não discriminação e combate aos assédios, trabalho infantil e trabalho forçado, assim como fornecidas orientações sobre a oferta e o recebimento de brindes e entretenimentos, confidencialidade e privacidade de dados, uso correto do patrimônio da empresa, dentre outras diretrizes. As consequências de descumprimento do Código de Conduta para Fornecedores podem envolver o descredenciamento do fornecedor, bem como a instauração de procedimentos judiciais ou extrajudiciais.

O Código de Conduta para Colaboradores é revisado periodicamente, sendo que sua última revisão foi aprovada pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 28 de novembro de 2022.

(b) canal de denúncia

i. se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros

ii. se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados

iii. se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciantes de boa-fé

iv. órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias

A Companhia conta com um canal independente para eventuais denúncias internas e externas

5.3 Programa de integridade

("Canal Confidencial"), administrado por empresa especializada, o que garante o anonimato e confere transparência e imparcialidade para o devido tratamento dos relatos. Trata-se de canal terceirizado, com garantia técnica de anonimato, incluindo a não rastreabilidade de IP e a disponibilização de número de protocolo que permite diálogo virtual e anônimo entre denunciante e Companhia. O Canal Confidencial está estruturado em um fluxo de recebimento e encaminhamento dos relatos de acordo com a criticidade dos temas e cargos dos colaboradores. A apuração é conduzida pela área de Compliance, com suporte de consultoria independente e especializada nos casos comportamentais, com escalonamento, conforme a criticidade, à Comissão Interna de Conduta e ao Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance. As apurações de denúncias relacionadas ao CEO e VPs são encaminhadas por uma empresa terceira diretamente ao Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance.

O Canal Confidencial está disponível a todas as partes interessadas da Companhia, como colaboradores, parceiros de negócios e franqueados, podendo ser acessado através do site www.contatoseguro.com.br/canalconfidencialzamp, intranet da Companhia ou telefone (0800 881 3504). O Canal assegura proteção contra retaliação aos denunciante de boa-fé, nos termos dos Códigos e Políticas da Companhia.

O atendimento no Canal Confidencial funciona 24 horas por dia, todos os dias da semana, em três idiomas (português, inglês e espanhol). O anonimato é tecnicamente assegurado pela provedora do Canal, sem coleta ou rastreamento de endereço IP, e o denunciante pode acompanhar o caso e receber retorno por meio do número de protocolo gerado ao registrar o relato. As denúncias podem ou não ser identificadas pelo seu relator e passam primeiramente por avaliação de um terceiro especializado.

(c) número de casos confirmados nos últimos 3 (três) exercícios sociais de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública e medidas corretivas adotadas

Não há casos confirmados de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023.

(d) razões pelas quais o emissor não adotou regras, políticas, procedimentos ou práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública

Não aplicável, tendo em vista que, conforme acima descrito, a Companhia adotou regras, políticas, procedimentos ou práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública.

5.4 Alterações significativas

5.4 Alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

5.5 Outras informações relevantes

5.5 Outras informações relevantes - Gerenciamento de riscos e controles internos

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 5 deste Formulário de Referência.

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MC BRAZIL F&B PARTICIPAÇÕES S.A.						
42.587.182/0001-99	Brasil	Não	Sim	24/09/2025		
Não	MC BRAZIL F&B PARTICIPAÇÕES S.A.		Jurídica	42.587.182/0001-99		
228.635	56,185	0	0,000	228.635	56,185	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE						
45.638.956/0001-51	Brasil	Não	Sim	24/09/2025		
Não						
119.393	29,340	0	0,000	119.393	29,340	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA						
8.010	1,968	0	0,000	8.010	1,968	
OUTROS						
50.896	12,507	0	0,000	50.896	12,507	
TOTAL						

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
406.934	100,000	0	100,000	406.934	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MC BRAZIL F&B PARTICIPAÇÕES S.A.				42.587.182/0001-99		
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE						
45.638.956/0001-51	Brasil	Sim	Não	20/02/2024		
Não	MIC Capital Partners (Brazil Special Opportunities II) FIP Multiestratégia IE		Jurídica	45.638.956/0001-51		
81.722.451	51,000	0	0,000	81.722.451	51,000	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
78.517.649	49,000	0	0,000	78.517.649	49,000	
TOTAL						
160.240.100	100,000	0	100,000	160.240.100	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE				45.638.956/0001-51		
AÇÕES EM TESOURARIA						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
78.517.649	100,000	0	0,000	78.517.649	100,000	
TOTAL						
78.517.649	100,000	0	100,000	78.517.649	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
MIC CAPITAL PARTNERS (BRAZIL SPECIAL OPPORTUNITIES II) FIP MULTIESTRATÉGIA IE				45.638.956/0001-51		
AÇÕES EM TESOURARIA						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
78.517.649	100,000	0	0,000	78.517.649	100,000	
TOTAL						
78.517.649	100,000	0	100,000	78.517.649	100,000	

6.3 Distribuição de capital

Data da última assembleia / Data da última alteração	10/04/2026
Quantidade acionistas pessoa física	636
Quantidade acionistas pessoa jurídica	18
Quantidade investidores institucionais	20

Ações em Circulação

Ações em circulação correspondente a todas ações do emissor com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores do emissor e das ações mantidas em tesouraria

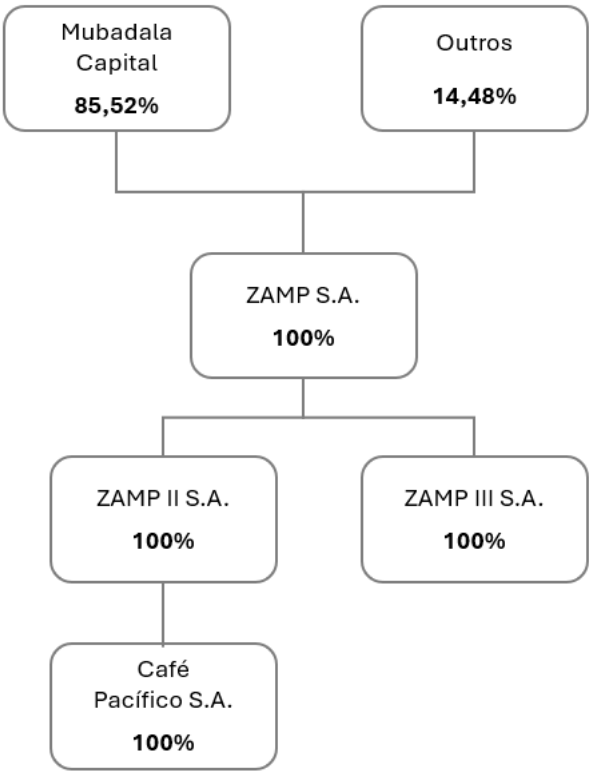
Quantidade ordinárias	50.866	12,500%
Quantidade preferenciais	0	0,000%
Total	50.866	12,500%

6.4 Participação em sociedades

A Companhia declara que não possui participação em sociedades.

6.5 Organograma dos acionistas e do grupo econômico

6.5 Organograma dos Acionistas e do Grupo Econômico



6.6 Outras informações relevantes

6.6 Outras Informações Relevantes - Controle e Grupo Econômico

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 6 deste Formulário de Referência.

7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

7.1 Descrição das Principais Características dos Órgãos de Administração e do Conselho Fiscal, indicando:

(a) principais características das políticas de indicação e preenchimento de cargos, se houver, e, caso o emissor a divulgue, locais na rede mundial de computadores em que o documento pode ser consultado

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros, identificando o método utilizado

i. periodicidade da avaliação e sua abrangência

ii. metodologia adotada e principais critérios utilizados na avaliação

iii. contratação de serviços de consultoria ou assessoria externos

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) regras de identificação e administração de conflitos de interesses

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(d) mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros, identificando o método utilizado

iv. número total de membros agrupados por outros atributos de diversidade que o emissor entenda relevantes

A Companhia informa que não possui outros atributos de diversidade que entenda como relevante a serem reportados neste item 7.1 (d) "iv".

(e) se houver, objetivos específicos que o emissor possua com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal

Não existem objetivos específicos da Companhia com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal.

(f) papel dos órgãos de administração na avaliação, gerenciamento e supervisão dos riscos e oportunidades relacionados ao clima

Para direcionarmos o nosso trabalho em busca de satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras, assumimos publicamente compromissos baseados nos critérios ambiental, social e de governança (ESG, na sigla em inglês). O tema de Mitigação e adaptação às mudanças climáticas não foi um item apontado como material pelo estudo e priorização de nossos stakeholders.

Para maiores informações, vide página 13 do último Relatório de Sustentabilidade, encontra-se

7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

disponível nos *websites* da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>) e de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.zamp.com.br/>) na aba "ESG" (sigla em inglês para ASG), e no ícone de "Relatório de Sustentabilidade".

7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

Quantidade de membros por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Preferê não responder
Diretoria	3	5	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	7	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL = 15	3	12	0	0	0

Quantidade de membros por declaração de cor e raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Preferê não responder
Diretoria	0	7	0	1	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	6	0	1	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL = 15	0	13	0	2	0	0	0

Quantidade de membros - Pessoas com Deficiência

	Pessoas com Deficiência	Pessoas sem Deficiência	Preferê não responder
Diretoria	0	8	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	7	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL = 15	0	15	0

7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração

7.2 Em Relação Especificamente ao Conselho de Administração, indicar:

(a) órgãos e comitês permanentes que se reportem ao conselho de administração

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(b) de que forma o conselho de administração avalia o trabalho da auditoria independente, indicando se o emissor possui uma política de contratação de serviços de extra-auditoria com o auditor independente e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) se houver, canais instituídos para que questões críticas relacionadas a temas e práticas ASG e de conformidade cheguem ao conhecimento do conselho de administração

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal

Funcionamento do conselho fiscal: Não permanente e instalado

Nome ALEXANDRE GREIN DE MACEDO CPF: 085.022.537-00 Passaporte: Nacionalidade: Brasil Profis são: Administrador de Empresas Data de Nascimento: 29/07/1977

Experiência Profissional: Sr. Alexandre possui 25 anos de experiência atuando principalmente nas áreas de varejo e consumo. Iniciou sua carreira em 2000, nas Organizações Globo, onde atuou no lançamento da plataforma Globo.com. Posteriormente ingressou na Ambev, onde foi responsável pela unidade de negócios da Cerveja Brahma. Fundou e liderou a consultoria estratégica True Brand and Business, com atuação na América Latina. Em 2011, se juntou à equipe do Burger King nos Estados Unidos, onde serviu como Presidente para a América do Norte até 2018. Em seguida, atuou no Canadá como Presidente Global do Tim Hortons, liderando a expansão internacional da marca para mais de 10 países. Foi também conselheiro da Brinker International, dona da marca Chili 's Grill. Atualmente, é sócio e Operating Partner na Garnett Station Partners em Nova York onde supervisiona diversas plataformas de investimento da empresa e exerce o cargo de Presidente do Conselho da Authentic Restaurant Brands, Fat Tuesday e Woof Gang Bakery and Grooming. Além disso, é sócio e conselheiro do QR Group – Master Franqueado do Burger King Suíça. Sr. Alexandre é cidadão brasileiro, americano e luxemburguês, além de possuir um Mestrado em Administração de Empresas pelo INSEAD (2003) e ser graduação em Administração de Empresas / finance pela New York University – Stern (1999).

O Sr. Alexandre declarou, para todos os fins de direito, que: (i) se enquadra nos critérios de independência previstos no Anexo K da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada; (ii) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	10/04/2026	AGO 2028	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)		10/04/2026	Sim	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome DUNCAN JOSE MONTERO BENDING **CPF:** 000.000.000-00 **Passaporte:** G29381717 **Nacionalidade:** México **Profis são:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 22/08/1980

Experiência Profissional: O Sr. Duncan Montero graduou-se em Engenharia Industrial pelo Tec de Monterrey, no México (1999-2003), e iniciou sua carreira como Gerente Financeiro sob a supervisão direta do CFO do Grupo México (2004-2007), um dos maiores conglomerados do México. Sr. Duncan concluiu MBA na Universidade de Yale (2007-2009) e, posteriormente, ingressou no grupo de Investment Banking da América Latina no Citigroup, em Nova York, onde atuou como Associado (2009-2012) e Vice-presidente (2012-2014). Nos últimos 10 anos, ele tem desempenhado um papel crucial na Restaurant Brands International (RBI) como Diretor Geral e Vice-presidente do Burger King para a América Latina e Caribe, liderando estratégias de crescimento e expansão na região.

O Sr. Duncan Montero declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	10/04/2026	10/04/2028	Conselho de Administração (Efetivo)		10/04/2026	Sim	26/02/2025

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome FERNANDA RIBEIRO BORGES TOSCANO **CPF:** 056.468.546-10 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** Cientista da computação **Data de Nascimento:** 19/10/1983

Experiência Profissional: A Sra. Fernanda Ribeiro Borges Toscano é formada em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Uberlândia, com MBAs em Gestão Empresarial e Gestão de Projetos pela FGV e Transformação Digital pelo MIT. Possui larga experiência em Gestão de TI e Projetos, atuando em multinacionais como Claro, Sky, Solera, HDI Seguros e Alelo (Veloce), com uma carreira de 15 anos no mercado de TI, atuando em Transformação Digital, setup de operações do zero, entrega de valor, inovação, liderando equipes multidisciplinares com mais de 500 profissionais. A Sra. Fernanda Ribeiro Borges Toscano declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	15/07/2024	14/07/2026	Outros Diretores	Diretora Vice-Presidente de Tecnologia	15/07/2024		18/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	N/A

Nome GABRIEL MAGALHÃES DA ROCHA GUIMARÃES **CPF:** 072.979.056-82 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** Administrador **Data de Nascimento:** 25/11/1988

Experiência Profissional: Atua como Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócios de Burger King. Sr. Guimarães é formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais e está na Companhia há mais de 6 anos, sempre à frente de áreas estratégicas importantes para o negócio e com um profundo conhecimento da cultura, empresa e indústria. O Sr. Gabriel Magalhães da Rocha Guimarães, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal ou em processo administrativo da CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, de 31 agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	15/07/2024	14/07/2026	Outros Diretores	Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócios do Burger King	15/07/2024		08/05/2021

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	N/A

Nome GUILHERME DE ANTONIO FAVARO **CPF:** 360.351.878-03 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** Engenheiro Eletricista **Data de Nascimento:** 27/09/1988

Experiência Profissional: Brasileiro, graduado em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), com formações complementares na École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) e na London School of Economics (LSE). Possui experiência nas áreas de banco de investimento, varejo, indústria e tecnologia, com trajetória marcada por atuações em ambientes de transformação e crescimento, tanto em companhias investidas por fundos de private equity quanto em empresas de capital aberto. Iniciou sua carreira em 2010 na área de Equity Research do Citi e, de 2011 a 2015, integrou a equipe de Investment Banking do Deutsche Bank. Entre 2015 e 2019, atuou na RHI Magnesita, onde ocupou posições de liderança financeira, incluindo Global Head de FP&A e CFO para as regiões EMEA e Ásia. Foi CFO da Bcredi entre 2019 e 2020, e, de 2020 a 2023 ocupou a posição de CFO da Tok&Stok. De julho de 2023 a junho de 2025, integrou a liderança da Loja do Mecânico, inicialmente como CFO e, posteriormente, como CEO da Companhia. O Sr. Guilherme declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	14/07/2025	14/07/2026	Outros Diretores	Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócios de Popeyes	14/07/2025		14/07/2025

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome LEONARDO ARMANDO YAMAMOTO **CPF:** 302.020.468-26 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** Engenheiro de Computação **Data de Nascimento:** 21/06/1980

Experiência Profissional: Brasileiro, Engenheiro de Computação, possui mais de 15 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2003, no The Boston Consulting Group, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições até o ano de 2006. Posteriormente, foi associado na GP Investimentos, principal na Actis e diretor na H.I.G. Capital, responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos. Por último, assumiu a posição de diretor executivo da Mubadala Capital (conforme abaixo definido), onde é responsável por novos investimentos no Brasil. Foi membro do conselho de administração da BR Properties, Cruzeiro do Sul Educacional, CelLep Idiomas, Eletromidia, Office Total e SuperCommerce. Atualmente é Presidente do Conselho de Administração da Hmobi Participações S.A. e da MC Brazil Motorsport Holdings S.A. e membro do Conselho de Administração da Rodovias do Brasil Holding S.A., Concessionária Rota das Bandeiras S.A., Refinaria de Mataripe S.A., Acelen Energia Renovável S.A., Acelen America, Inc., Acelen International, Inc., Acelen Industrial S.A. Adicionalmente, ocupa cargos de diretor nas seguintes sociedades do grupo econômico da Mubadala: (i) GH Hotelaria Ltda., sociedade do ramo de hotelaria; (ii) LET Incorporadora Ltda., sociedade do ramo imobiliário; (iii) MC Brazil F&B Participações S.A., sociedade de participações; (iv) MC Brazil Fitnesss Participações S.A., sociedade de participações; (v) Mubadala Consultoria Financeira Ltda., sociedade do setor de investimentos; (vi) Rex Empreendimentos Imobiliários IV Ltda., sociedade do setor imobiliário; (vii) MC Energia Renovável S.A., sociedade de participações; (viii) Rodovias do Brasil Holding S.A., sociedade de participações; (ix) MC Brazil Concessões Rodoviárias Participações S.A., sociedade de participações; e (x) MC Brazil Arbor Holding S.A., sociedade de participações. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Stanford GSB (2008) e graduação em Engenharia da Computação - UNICAMP (2003) e Engenharia de Telecomunicações - Grenoble INP (2002). Atualmente, desempenha a atividade de Líder de Investimentos em fundos da Mubadala Capital LLC ou suas afiliadas (em conjunto com suas subsidiárias, "Mubadala Capital"), subsidiária integral da Mubadala Investment Company PJSC ("Mubadala"), que detém, controla, aconselha e/ou gere veículos de investimento. O Sr. Leonardo declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	10/04/2026	AGO 2028	Presidente do Conselho de Administração		10/04/2026	Sim	03/01/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome MARIANE WIEDERKEHR GRECHINSKI **CPF:** 007.643.909-70 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** Comunicadora **Data de Nascimento:** 03/05/1981

Experiência Profissional: A Sra. Mariane é graduada em Comunicação Social e possui MBA Executivo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Ela também concluiu o Stanford Executive Program em 2019 e o programa de Liderança Executiva da Harvard Business School. A Sra. Mariane Wiederkehr Grechinski declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	04/11/2024	14/07/2026	Outros Diretores	Diretora Vice-Presidente da Unidade de Negócios de Starbucks	04/11/2024		04/11/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome MARINA DA FONTOURA AZAMBUJA **CPF:** 074.866.797-01 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** economista **Data de Nascimento:** 28/09/1978

Experiência Profissional: Graduada em economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, com um MBA da Harvard Business School, Marina possui mais de 25 anos de experiência executiva, com sólido histórico na liderança e execução da estratégia de organizações. Ao longo de sua carreira, Marina teve passagem pela McKinsey & Company, brMalls, Prumo e Cultura Inglesa. Nos últimos anos, atuou como Vice-Presidente de Negócios e Crescimento da Yduqs e CEO do Ibmec. A Sra. Marina da Fontoura Azambuja declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	18/02/2026	14/07/2026	Diretor Financeiro / Diretor de Relações com Investidores		25/02/2026		25/02/2026

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome OSCAR PEKKA FAHLGREN **CPF:** 237.416.808-50 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Suécia **Profis são:** Empresário **Data de Nascimento:** 08/09/1978

Experiência Profissional: O Sr. Oscar foi associado da área de private equity e leveraged finance group da Advokatfirman Vinge KB (agosto de 2003 a agosto de 2005), associado da área de leveraged finance do SGCIB (janeiro de 2006 a abril de 2007), diretor na Terra Firma Capital Partners (abril de 2007 a novembro de 2010), administrador presidente do escritório da Mubadala Development Company PJSC, fundo soberano do governo de Abu Dhabi no Brasil, além de supervisionar e gerenciar as atividades de investimento e gestão de ativos latino americanos da Mubadala, que abrangem diversos setores, incluindo logística, imobiliário, mineração e mídia/entretenimento. Atualmente é CIO e head of Brazil do Mubadala Capital. O Sr. Oscar é um cidadão sueco e é mestre em direito pela Universidade de Uppsala, na Suécia.

O Sr. Oscar declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	10/04/2026	AGO 2028	Conselho de Administração (Efetivo)		10/04/2026	Sim	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome PEDRO DE SOUZA ZEMEL **CPF:** 309.555.478-81 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** ECONOMISTA **Data de Nascimento:** 12/02/1983

Experiência Profissional: O Sr. Pedro Zemel é graduado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui um MBA da Harvard Business School. O Sr. Pedro possui mais de 15 anos de experiência executiva, tendo sido consultor da Booz&Co de 2005 a 2008 e associado da GP Investments de junho/2010 a março/2013. Foi membro suplente do Conselho de Administração do Grupo SBF, de 2012 a 2013; membro do Conselho de Administração da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Grupo SBF, de 2014 a 2017; Diretor Executivo de Desenvolvimento de Negócios do Grupo SBF, de 2013 a 2014; Diretor de Vendas do Grupo SBF, durante o ano de 2015; Diretor Superintendente do Grupo SBF, de 2016 até novembro de 2017; e Diretor Presidente do Grupo SBF, de novembro de 2017 até o mês de abril de 2025. O Sr. Pedro declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	28/04/2025	14/07/2026	Diretor Presidente / Superintendente		28/04/2025		28/04/2025

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome RENAN COSTA ANDRADE

CPF: 024.051.190-56

Passaporte:

Nacionalidade: Brasil

Profis são: Gestor financeiro

Data de Nascimento: 05/01/1989

Experiência Profissional:

O Sr. Renan possui mais de 10 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2012, na McKinsey & Co, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições. Posteriormente, foi analista na GP Investimentos (São Paulo) e associado no The Abraaj Group (Cidade do México), responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos junto ao time de infraestrutura. Por último, assumiu a posição de Senior Principal da Mubadala Capital, onde é responsável por novos investimentos no Brasil e monitoramento das empresas do portfólio investido, onde acompanha no Conselho de Administração as empresas Clariens Educação S.A., Concessão Metroviária do Rio de Janeiro S.A. e Atvos Agroindustrial Participações S.A. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela University of Pennsylvania (Wharton), Mestrado em Estudos Internacionais (MA) pela University of Pennsylvania (Lauder) e graduação em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O Sr. Renan declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	10/04/2026	AGO 2028	Conselho de Administração (Efetivo)		10/04/2026	Sim	03/01/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome RENATO BIAVA VERA **CPF:** 219.805.378-01 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** ENGENHEIRO **Data de Nascimento:** 30/04/1981

Experiência Profissional: O Sr. Renato é Engenheiro Eletricista formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), com passagem em grandes empresas como Unilever, General Motors e Editora Abril, além de mais de 19 anos de experiência na Ambev, atuando em diversas áreas corporativas ao longo de sua trajetória. Destacou-se especialmente por sua contribuição na área de Recursos Humanos, com ênfase no desenvolvimento de pessoas e fortalecimento da cultura organizacional.
O Sr. Renato declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	28/04/2025	14/07/2026	Outros Diretores	Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão	28/04/2025		28/04/2025

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome RICARDO CAMIZ DE FONSECA **CPF:** 310.834.608-38 **Passaporte:** **Nacionalidade:** Brasil **Profis são:** Administrador **Data de Nascimento:** 04/11/1982

Experiência Profissional: O Sr. Ricardo Camiz é graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (2001–2005), com passagem pela Universitat de Barcelona, na Espanha. O Sr. Ricardo possui mais de 20 anos de experiência executiva no setor de bens de consumo e alimentação, com ampla trajetória internacional. Iniciou sua carreira em instituições financeiras, atuando como estagiário no Citibank (2002–2004) e no Deutsche Bank (2004). Ingressou na Ambev em 2006, onde permaneceu por quase duas décadas, exercendo posições de crescente responsabilidade nas áreas de planejamento, performance, finanças e vendas, acumulando sólida experiência em gestão regional e transformação comercial na América Latina. Antes de se juntar à Zamp, ocupava o cargo de Country Manager America Central e Caribe na AB InBev.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	03/11/2025	14/07/2026	Outros Diretores	Diretor Vice-Presidente da Unidade de Negócios de Subway	03/11/2025		03/11/2025

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome SANTIAGO JOSE JARITON AVILA **CPF:** 000.000.000-00 **Passaporte:** R667843 **Nacionalidade:** Paraguai **Profis são:** Gestor financeiro **Data de Nascimento:** 01/03/1981

Experiência Profissional: O Sr. Santiago é graduado em finanças pela University of Pennsylvania (Wharton) e possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Universidade de Harvard. Trabalhou na área de fusões e aquisições (M&A) no Citigroup (agosto de 2003 a julho de 2005), private equity (julho de 2005 a junho de 2007) e posteriormente como administrador de portfólio e analista sênior (agosto de 2009 a maio de 2017), ambos no Soros Fund Management, e atualmente, é fundador e CIO na Emerging Variant Capital Management (desde 2017 até a presente data). O Sr. Santiago declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	10/04/2026	AGO 2028	Conselho de Administração (Efetivo)		10/04/2026	Sim	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome SYED ASAD SARWAR
NAQVI

CPF: 000.000.000-00

Passaporte: 144.103.328

Nacionalidade: Grã-Bretanha
(Reino Unido, UK)

Profis são: Economista

Data de Nascimento: 05/06/1978

Experiência Profissional:

O Sr. Asad é graduado em economia pela Universidade de Georgetown e possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Universidade de Harvard. Trabalhou como associado em fusões e aquisições pela Lazard (2000 a 2004), como diretor de aquisições e investimentos pela The Resource Group (TRG) (2004 a 2007), como sócio e head of London office pela Wolfensohn Fund Management (2009 a 2015), como sócio pela Apis Partners (2015 a 2021), e atualmente é sócio da Affinity Partners (desde 2021 até a presente data).

O Sr. Asad declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	10/04/2026	AGO 2028	Conselho de Administração (Efetivo)		10/04/2026	Sim	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

7.4 Composição dos comitês

Nome: ALEXANDRA CATHERINE DE HAAN

CPF: 057.137.397-67

Passaporte:

Nacionalidade: Brasil

Profissão: Administradora

Data de Nascimento: 09/05/1970

Experiência Profissional:

Atualmente, a Sra. Alexandra ocupa o cargo de Executive Director/Head of Finance na Mubadala Capital, uma empresa de Private Equity atuante no setor de Infraestrutura, com \$6 bilhões em ativos sob gestão (AUM) no Brasil. Natural da Holanda, ela chegou ao Brasil em 2000 como empreendedora, estabelecendo a Mundivox, uma empresa de telecomunicações focada em pequenas e médias empresas (PMEs), vendida com sucesso em 2014. Em 2007, ela retornou ao mercado corporativo como Diretora Financeira e Gestora de Fundos da Ideiasnet, uma empresa de capital aberto de Venture Capital em Tecnologia. Atualmente, Alexandra participa de diversos Comitês de Auditoria, Risco & Compliance, incluindo os da Acelen, ATG, Atvos, BlueFit, Concessionária Rota das Bandeiras, HMOBI - Metrô Rio/Barra, Porto Sudeste, Prumo Logística e Zamp. Alexandra possui um Bacharelado em Economia pela Georgetown University, um MBA pela Columbia Business School, um certificado do Women Leadership Forum da Harvard Business School e é uma gestora de fundos credenciada pela CVM. Ela é uma defensora da diversidade de gênero e integra o Steering Committee da iniciativa Investing in Women da Mubadala Capital. A Sra. Alexandra declarou, para todos os fins de direito, que: (i) se enquadra nos critérios de independência previstos no Anexo K da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada; (ii) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria não Estatuário	Membro do Comitê (Coordenador)		AGO 2028			10/04/2026	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
--------------------	-------------------------

Nome:JEAN PHILIPPE VIN

CPF:097.743.097-90

Passaporte:

Nacionalidade:Brasil

Profissão:Economista

Data de Nascimento:17/03/1994

Experiência Profissional:

O Sr. Jean iniciou sua carreira na PWC, na área de auditoria. Posteriormente, passou pela Vale, Anglo Americana, Ferroport e Expertisa, sempre atuando em Controles Internos e Compliance. Em 2016, retornou à PWC na área de Compliance, até se juntar ao Mubadala Capital onde hoje assume o cargo de Senior Vice President of Compliance. O Sr. Jean faz parte do Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance de 11 Companhias, entre elas, Zamp, Bluefit Academia, Metrô Rio e Prumo. O Sr. Jean declarou, para todos os fins de direito, que: (i) se enquadra nos critérios de independência previstos no Anexo K da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada; (ii) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (iii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria não Estatuário	Membro do Comitê (Efetivo)		AGO 2028			10/04/2026	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
--------------------	-------------------------

Nome:LEONARDO ARMANDO YAMAMOTO

CPF:302.020.468-26

Passaporte:

Nacionalidade:Brasil

Profissão:Engenheiro de Computação

Data de Nascimento:21/06/1980

Experiência Profissional:

Brasileiro, Engenheiro de Computação, possui mais de 15 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2003, no The Boston Consulting Group, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições até o ano de 2006. Posteriormente, foi associado na GP Investimentos, principal na Actis e diretor na H.I.G. Capital, responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos. Por último, assumiu a posição de diretor executivo da Mubadala Capital (conforme abaixo definido), onde é responsável por novos investimentos no Brasil. Foi membro do conselho de administração da BR Properties, Cruzeiro do Sul Educacional, CelLep Idiomas, Eletromidia, Office Total e SuperCommerce. Atualmente é Presidente do Conselho de Administração da Hmobi Participações S.A. e da MC Brazil Motorsport Holdings S.A. e membro do Conselho de Administração da Rodovias do Brasil Holding S.A., Concessionária Rota das Bandeiras S.A., Refinaria de Mataripe S.A., Acelen Energia Renovável S.A., Acelen America, Inc., Acelen International, Inc., Acelen Industrial S.A. Adicionalmente, ocupa cargos de diretor nas seguintes sociedades do grupo econômico da Mubadala: (i) GH Hotelaria Ltda., sociedade do ramo de hotelaria; (ii) LET Incorporadora Ltda., sociedade do ramo imobiliário; (iii) MC Brazil F&B Participações S.A., sociedade de participações; (iv) MC Brazil Fitnesss Participações S.A., sociedade de participações; (v) Mubadala Consultoria Financeira Ltda., sociedade do setor de investimentos; (vi) Rex Empreendimentos Imobiliários IV Ltda., sociedade do setor imobiliário; (vii) MC Energia Renovável S.A., sociedade de participações; (viii) Rodovias do Brasil Holding S.A., sociedade de participações; (ix) MC Brazil Concessões Rodoviárias Participações S.A., sociedade de participações; e (x) MC Brazil Arbor Holding S.A., sociedade de participações. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Stanford GSB (2008) e graduação em Engenharia da Computação - UNICAMP (2003) e Engenharia de Telecomunicações - Grenoble INP (2002). Atualmente, desempenha a atividade de Líder de Investimentos em fundos da Mubadala Capital LLC ou suas afiliadas (em conjunto com suas subsidiárias, "Mubadala Capital"), subsidiária integral da Mubadala Investment Company PJSC ("Mubadala"), que detém, controla, aconselha e/ou gere veículos de investimento. O Sr. Leonardo declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 2028	Comitê de Estratégia e Alocação de Capital		10/04/2026	11/01/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome:

RENAN COSTA ANDRADE

CPF:

024.051.190-56

Passaporte:

Nacionalidade:

Brasil

Profissão:

Gestor financeiro

Data de Nascimento:

05/01/1989

Experiência Profissional:

O Sr. Renan possui mais de 10 anos de experiência em atividades relacionadas a investimentos. Iniciou sua carreira em 2012, na McKinsey & Co, onde ocupou a posição de consultor e era responsável por análises de posicionamento, estratégia, mercados e aquisições. Posteriormente, foi analista na GP Investimentos (São Paulo) e associado no The Abraaj Group (Cidade do México), responsável pelas atividades de originação, análise, execução e monitoramento de investimentos ilíquidos junto ao time de infraestrutura. Por último, assumiu a posição de Senior Principal da Mubadala Capital, onde é responsável por novos investimentos no Brasil e monitoramento das empresas do portfólio investido, onde acompanha no Conselho de Administração as empresas Clariens Educação S.A., Concessão Metroviária do Rio de Janeiro S.A. e Atvos Agroindustrial Participações S.A. Possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela University of Pennsylvania (Wharton), Mestrado em Estudos Internacionais (MA) pela University of Pennsylvania (Lauder) e graduação em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O Sr. Renan declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 2028	Comitê de Estratégia e Alocação de Capital		10/04/2026	26/04/2024
Outros Comitês		Membro do Comitê (Coordenador)	10/04/2026	AGO 2028	Comitê de Finanças e M&A		10/04/2026	11/01/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome:ROGÉRIO VÉRAS DE VASCONCELOS

CPF:052.581.225-30

Passaporte:

Nacionalidade:Brasil

Profissão:Engenheiro

Data de Nascimento:25/09/1992

Experiência Profissional:

Rogério é membro da equipe de investimentos brasileira da Mubadala Capital. Antes de ingressar na Mubadala Capital, passou quase sete anos no Axxon Group, um fundo de private equity focado em investimentos no mercado médio, com sede em São Paulo. Durante seu tempo na Axxon, esteve envolvido em atividades de originação, execução e monitoramento em diversos setores e atuou como CFO de uma das empresas do portfólio do fundo. Antes da Axxon, Rogério trabalhou nas gestoras de private equity Victoria Capital e Pátria (divisão de infraestrutura). Ele é formado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). O Sr. Rogério declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria não Estatuário	Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 2028			10/04/2026	30/01/2025
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 2028	Comitê de Finanças e M&A		10/04/2026	30/01/2025
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 028	Comitê de Estratégia e Alocação de Capital		10/04/2026	30/01/2025

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
--------------------	-------------------------

Nome:
SANTIAGO JOSE
JARITON AVILA

CPF:
000.000.000-00

Passaporte:
R667843

Nacionalidade:
Paraguai

Profissão:
Gestor financeiro

Data de Nascimento:
01/03/1981

Experiência Profissional:

O Sr. Santiago é graduado em finanças pela University of Pennsylvania (Wharton) e possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Universidade de Harvard. Trabalhou na área de fusões e aquisições (M&A) no Citigroup (agosto de 2003 a julho de 2005), private equity (julho de 2005 a junho de 2007) e posteriormente como administrador de portfólio e analista sênior (agosto de 2009 a maio de 2017), ambos no Soros Fund Management, e atualmente, é fundador e CIO na Emerging Variant Capital Management (desde 2017 até a presente data). O Sr. Santiago declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 2028	Comitê de Finanças e M&A		10/04/2026	26/04/2024
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 2028	Comitê de Estratégia e Alocação de Capital		10/04/2026	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome:

SYED ASAD SARWAR NAQVI

CPF:

000.000.000-00

Passaporte:

144.103.328

Nacionalidade:

Grã-Bretanha (Reino Unido, UK)

Profissão:

Economista

Data de Nascimento:

05/06/1978

Experiência Profissional:

O Sr. Asad é graduado em economia pela Universidade de Georgetown e possui um Mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Universidade de Harvard. Trabalhou como associado em fusões e aquisições pela Lazard (2000 a 2004), como diretor de aquisições e investimentos pela The Resource Group (TRG) (2004 a 2007), como sócio e head of London office pela Wolfensohn Fund Management (2009 a 2015), como sócio pela Apis Partners (2015 a 2021), e atualmente é sócio da Affinity Partners (desde 2021 até a presente data).

O Sr. Asad declarou, para todos os fins de direito, que: (i) nos últimos 5 anos, não sofreu nenhuma condenação criminal, nem foi condenado em processo administrativo perante a CVM, o Banco Central do Brasil ou a Superintendência de Seguros Privados, bem como não sofreu condenação transitada em julgado na esfera judicial ou objeto de decisão final administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, 31 de agosto de 2021, conforme alterada.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO2028	Comitê de Finanças e M&A		10/04/2026	26/04/2024
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	10/04/2026	AGO 2028	Comitê de Estratégia e Alocação de Capital		10/04/2026	26/04/2024

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

7.5 Relações familiares

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, pois, na data deste Formulário de Referência, não existe nenhuma relação conjugal, união estável ou parentesco até o 2º grau relacionadas aos administradores da Companhia, suas controladas ou seus controladores.

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, pois, nos últimos 3 exercícios sociais, não houve nenhuma relação de subordinação, prestação de serviço ou controle entre administradores da Companhia, suas controladas, controladores e outros.

7.7 Acordos/seguros de administradores

7.7 Acordos, Inclusive Apólices de Seguros, Para Pagamento ou Reembolso de Despesas Suportadas Pelos Administradores

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

7.8 Outras informações relevantes

7.8 Outras informações relevantes

Apresentamos abaixo, com relação às Assembleias Gerais de Acionistas da Companhia realizadas nos últimos 3 exercícios sociais e no exercício social corrente, (i) resumo das principais matérias aprovadas, (ii) data de sua realização, (iii) se houve instalação em segunda convocação, e (iv) quórum de instalação:

Evento	Principais Matérias	Data	Instalação em segunda convocação	Quórum
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	Em Assembleia Geral Ordinária: (i) exame, discussão e deliberação acerca das Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas do Relatório e Parecer dos Auditores Independentes e do Conselho Fiscal e do Relatório Resumido e Parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (ii) exame, discussão e deliberação acerca das contas dos Administradores e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (iii) aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (iv) definição do número de membros para composição do Conselho de Administração da Companhia; (v) eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; (vi) caracterização da independência dos candidatos para o cargo de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia; e (vii) aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia para o exercício social de 2023. Em Assembleia Geral Extraordinária: (i) rerratificação da remuneração global anual dos administradores da Companhia relativa ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (ii) aditamento do Plano de Incentivos de Longo Prazo aprovado pela Assembleia Geral de Acionistas em 29 de abril de 2022 ("Plano de Performance"); (iii) aprovação da criação do Primeiro Plano de Concessão de Ações Matching da Companhia	28/04/2023	AGO e AGE relativa à (i) rerratificação da remuneração global anual dos administradores da Companhia relativa ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022; (ii) aditamento do Plano de Performance; (iii) aprovação da criação do Plano de Matching; (iv) aprovação da criação do Plano de Concessão, instaladas em primeira convocação. AGE para alteração do estatuto social não instalada – realização em segunda convocação em 19/05/2023.	AGO: 52,7% AGE: 52,7%

7.8 Outras informações relevantes

	("Plano de Matching"); (iv) aprovação da criação do novo Plano de Concessão de Ações da Companhia ("Plano de Concessão"); e (v) alteração e consolidação do Estatuto Social da Companhia.			
Assembleia Geral Extraordinária	(i) A inclusão, no Estatuto Social da Companhia, de cláusula que determine que a pessoa ou grupo de pessoas que adquiram ou sejam titulares de 25% ou mais do capital social da Companhia seja(m) obrigada(s) a realizar uma oferta pública de aquisição de ações ("OPA Poison Pill"); (ii) caso aprovado o item (i) acima, a inclusão, no Estatuto Social da Companhia, de cláusula que determine a limitação de voto de 15% do capital social, nos termos do art. 110, parágrafo 1º da Lei das S.A., para votações em assembleia exclusivamente para: (i) alterar ou excluir a cláusula estatutária da OPA de Poison Pill; ou (ii) dispensar a realização da OPA Poison Pill.	31/08/2023	Não	77,2%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) A saída voluntária da Companhia do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("Novo Mercado"), com a dispensa da realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA), nos termos dos artigos 41 e 44 do Regulamento do Novo Mercado, com a consequente migração da Companhia para o segmento básico de listagem da B3 ("Saída do Novo Mercado"); (ii) a reforma e consolidação do Estatuto Social da Companhia ("Estatuto Social") conforme sugerida pelo Mubadala, sujeita à aprovação da Saída do Novo Mercado; (iii) a inclusão, como novo artigo 31 do Estatuto Social, de cláusula prevendo a necessidade de realização de oferta pública de aquisição de ações ("OPA") por qualquer acionista ou grupo de acionistas que adquirir uma participação relevante igual ou superior a 33% de ações ordinárias de emissão da Companhia ("Poison Pill"); (iv) na hipótese de a deliberação (iii) acima ser aprovada, deliberar a respeito da inclusão, no artigo 5º do Estatuto Social, de limitação ao exercício do direito de voto nas deliberações que visarem a alterar ou excluir a cláusula referente à Poison Pill a ser incluída, de modo que qualquer acionista ou grupo de acionistas somente possa votar em	03/01/2024	Não	79,9%

7.8 Outras informações relevantes

	tais deliberações com o máximo de ações representativas de 25% das ações ordinárias de emissão da Companhia; (v) na hipótese de a Saída do Novo Mercado ser aprovada, deliberar a respeito da inclusão, no artigo 5º do Estatuto Social, de limitação ao exercício do direito de voto nas deliberações que visarem alterar ou excluir as cláusulas do Estatuto Social que tratam de (a) a previsão de cláusula arbitral para a resolução de eventuais conflitos; (b) tag along de 100% para todos os acionistas titulares de ações ordinárias ou preferenciais (caso venham a ser emitidas); (c) dentre as competências do Conselho de Administração, a de que o referido órgão elabore e divulgue parecer fundamentado a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto ações de emissão da Companhia; e (d) adoção, no Código de Ética e Conduta e Política de Gestão de Riscos, de previsão no sentido de que qualquer acionista ou grupo de acionistas somente possa votar em tais deliberações com o máximo de ações representativas de 25% das ações ordinárias de emissão da Companhia; (vi) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo II ao Pedido Mar, na hipótese de os itens (iii) e (iv) serem aprovados e a Saída do Novo Mercado ser rejeitada; (vii) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo III ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, o item (iv) ser rejeitado e a Saída do Novo Mercado ser rejeitada; (viii) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo IV ao Pedido Mar, na hipótese de o item (i) ser aprovado, o item (iv) ser aprovado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser aprovado; (ix) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo V ao Pedido Mar, na hipótese de o item (i) ser aprovado, o item (iv) ser aprovado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser rejeitado; (x) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo VI ao Pedido Mar, na hipótese de os itens (iii) e (iv) serem rejeitados, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser aprovado; (xi) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na			
--	---	--	--	--

7.8 Outras informações relevantes

	forma do Anexo VII ao Pedido Mar, na hipótese de os itens (iii) e (iv) serem rejeitados, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser rejeitado; (xii) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo VIII ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, o item (iv) ser rejeitado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser aprovado; e (xiii) a alteração e consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo IX ao Pedido Mar, na hipótese de o item (iii) ser aprovado, o item (iv) ser rejeitado, a Saída do Novo Mercado ser aprovada e o item (v) ser rejeitado.			
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	Em Assembleia Geral Ordinária: (i) exame, discussão e deliberação acerca das Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas do Relatório e Parecer dos Auditores Independentes e do Conselho Fiscal e do Relatório Resumido e Parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023; (ii) exame, discussão e deliberação acerca das contas dos Administradores e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023; (iii) aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023; (iv) definição do número de membros para composição do Conselho de Administração da Companhia; (v) eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; (vi) caracterização da independência dos candidatos para o cargo de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia; e (vii) aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia para o exercício social de 2024. Em Assembleia Geral Extraordinária: (i) outorga de Opção de Venda de Ações de até 4.267.525 ações de emissão da Companhia, pelo valor de R\$6,50 por ação, a ser concedida aos beneficiários dos planos de concessão de ações cujos períodos de carência	26/04/2024	Não	82,13%

7.8 Outras informações relevantes

	foram acelerados em 3 de janeiro de 2024, opção esta a ser exercida contra a Companhia, caracterizando uma recompra de ações pela Companhia, por meio de operações privadas, conforme a Resolução CVM nº 77/22, e que deverá respeitar um prazo de lock-up específico pelos beneficiários ("Recompra" e "Lockup"); e (ii) autorização para a Administração da Companhia praticar todos os atos necessários para a implementação das deliberações anteriores, caso sejam aprovadas pelos acionistas da Companhia			
Assembleia Geral Extraordinária	(i) Deliberar sobre o aumento do capital social da Companhia no valor de, no mínimo, R\$ 268.920.003,60 ("Valor Mínimo do Aumento"), mediante a emissão, para subscrição privada, de 78.631.580 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal ("Quantidade Mínima de Ações") e, no máximo, R\$ 450.000.002,16 ("Valor Máximo do Aumento"), mediante a emissão, para subscrição privada, de até 131.578.948 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal ("Quantidade Máxima de Ações"), que conferirão os mesmos direitos atribuídos às demais ações ordinárias de emissão da Companhia, pelo preço de emissão por ação de R\$ 3,42 ("Preço de Emissão"), conforme disposto na Proposta da Administração para a AGE ("Aumento de Capital").	26/07/2024	Não	82,94%
Assembleia Geral Extraordinária	(i) a homologação total do aumento do capital social da Companhia, conforme aprovado na Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 26 de julho de 2024, no valor de R\$ 450.000.002,16, em razão da verificação da subscrição privada e integralização de 131.578.948 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, que conferirão os mesmos direitos atribuídos às demais ações ordinárias de emissão da Companhia, pelo preço de emissão por ação de R\$ 3,42 ("Aumento de Capital"); (ii) a alteração do artigo 5º, caput do Estatuto Social da Companhia, a fim de atualizar o capital social da Companhia em razão da homologação total do Aumento de Capital; (iii) a alteração do artigo 6º,	25/10/2024	Não	78,18%

7.8 Outras informações relevantes

	caput do Estatuto Social da Companhia, a fim de aumentar o limite do capital autorizado da Companhia de 282.690.560 ações para 427.281.115 ações; (iv) a alteração do artigo 2º do Estatuto Social da Companhia, a fim de alterar o local da sede social da Companhia; (v) a alteração do artigo 20 do Estatuto Social da Companhia, a fim de alterar a composição da Diretoria Estatutária para inclusão de novos cargos e suas respectivas competências; (vi) a consolidação do Estatuto Social da Companhia para refletir as alterações estatutárias submetidas à AGE; e (vii) a outorga de Opção de Venda de Ações de até 675.151 ações de emissão da Companhia, pelo valor de R\$ 6,50 por ação, a ser concedida a ex-administrador específico, desligado sem justa causa, opção esta a ser exercida contra a Companhia, caracterizando uma recompra de ações pela Companhia, por meio de operações privadas, conforme a Resolução CVM nº 77/22 ("Recompra")			
Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	Em Assembleia Geral Ordinária: (i) exame, discussão e deliberação acerca das Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas do Relatório e Parecer dos Auditores Independentes e do Relatório Resumido e Parecer do Comitê de Auditoria, referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024; (ii) exame, discussão e deliberação acerca das contas dos Administradores e do Relatório da Administração referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024; (iii) aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024; e (iv) aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia para o exercício social de 2025. Em Assembleia Geral Extraordinária: (i) ratificação da eleição de membro efetivo e de membro suplente do Conselho de Administração da Companhia, em complementação de mandato, até a Assembleia Geral	29/04/2025	Não	86,29%

7.8 Outras informações relevantes

	Ordinária que apreciará as Demonstrações Financeiras da Companhia do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2025; (ii) rerratificação da remuneração global anual dos administradores da Companhia relativa ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024; e (iii) aprovação da criação do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia.			
Assembleia Geral Extraordinária	Deliberar sobre a alteração e consolidação do Estatuto Social da Companhia, para que seu objeto social passe a contemplar, além de suas atividades já previstas e preponderantes, duas atividades secundárias: (i) a geração de energia elétrica na modalidade de autoprodução e (ii) a comercialização atacadista e/ou varejista de energia elétrica no âmbito da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE.	09/01/2026	Não	92,34%
Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária	Em Assembleia Geral Extraordinária: (i) deliberar sobre: (a) realização de grupamento da totalidade das 406.934.395 (quatrocentos e seis milhões novecentos e trinta e quatro mil e trezentos e noventa e cinco) ações ordinárias de emissão da Companhia, todas nominativas, escriturais, sem valor nominal ("Ação" ou, no plural, "Ações"), na proporção de 1.000 (mil) Ações para 1 (uma) ação ("Grupamento"); e (b) no âmbito do Grupamento, a Aquisição de Frações (conforme definido abaixo) pela Companhia, ou a Alienação de Frações (conforme definido abaixo), pela Companhia; e (ii) deliberar sobre a alteração do Estatuto Social da Companhia a fim de: (a) refletir o capital social atualizado após o Grupamento; e (b) alterar a regra de composição do Conselho de Administração, com a exclusão da exigência de que o órgão conte com conselheiros independentes Em Assembleia Geral Ordinária: (i) exame, discussão e deliberação acerca das Demonstrações Financeiras da Companhia, acompanhadas do	10/04/2026	Não	93,74%

7.8 Outras informações relevantes

	Relatório e Parecer dos Auditores Independentes, do Relatório Resumido e Parecer do Comitê de Auditoria, e do Parecer do Conselho Fiscal referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025; (ii) exame, discussão e deliberação acerca do Relatório da Administração e respectivas contas dos Administradores referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025; (iii) aprovação da destinação do resultado do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025; (iv) definição do número de membros para composição do Conselho de Administração da Companhia; (v) eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; e (vi) aprovação da remuneração global anual dos administradores da Companhia para o exercício social de 2026.			
--	--	--	--	--

8.1 Política ou prática de remuneração

8.1 Descrição da Política ou Prática de Remuneração, inclusive da Diretoria Não Estatutária

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.2 Remuneração total por órgão

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2026 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	2,25	8	3	13,25
Nº de membros remunerados	2,25	8	3	13,25
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	1.080.000,00	10.965.200,00	310.804,20	12.356.004,20
Benefícios direto e indireto	0,00	2.436.886,66	0,00	2.436.886,66
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas	Os valores e quantitativos correspondem ao projetado para 1º de janeiro de 2026 até 31 de dezembro de 2026, de modo que as informações aqui descritas estejam em linha com os montantes globais a serem deliberados pela Assembleia Geral Ordinária realizada em 10 de abril de 2026. O número de membros total e de membros remunerados foi apurado conforme Ofício Circular/Anual2026 CVM/SEP: - Nº membros total: média anual do nº de membros do Conselho de Administração apurado mensalmente; - Nº membros remunerados: considera apenas os membros do Conselho de Administração aos quais foram atribuídas remunerações reconhecidas no resultado do exercício e corresponde à média anual do nº de membros remunerados do Conselho de Administração apurado mensalmente. Em observância ao Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP, não são considerados os encargos sociais que são ônus da Companhia	Os valores e quantitativos correspondem ao projetado para 1º de janeiro de 2026 até 31 de dezembro de 2026, de modo que as informações aqui descritas estejam em linha com os montantes globais a serem deliberados pela Assembleia Geral Ordinária realizada em 10 de abril de 2026. O número de membros total e de membros remunerados foi apurado conforme Ofício Circular/Anual2026 CVM/SEP: - Nº membros total: média anual do nº de membros da Diretoria Estatutária apurado mensalmente; - Nº membros remunerados: considera apenas os membros da Diretoria Estatutária aos quais foram atribuídas remunerações reconhecidas no resultado do exercício e corresponde à média anual do nº de membros remunerados da Diretoria Estatutária apurado mensalmente. Em observância ao Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP, não são considerados os encargos sociais que são ônus da Companhia	Os valores e quantitativos correspondem ao projetado para 1º de janeiro de 2026 até 31 de dezembro de 2026, de modo que as informações aqui descritas estejam em linha com os montantes globais a serem deliberados pela Assembleia Geral Ordinária realizada em 10 de abril de 2026. O número de membros total e de membros remunerados foi apurado conforme Ofício Circular/Anual2026 CVM/SEP: - Nº membros total: média anual do nº de membros do Conselho Fiscal apurado mensalmente; - Nº membros remunerados: considera apenas os membros do Conselho Fiscal aos quais foram atribuídas remunerações reconhecidas no resultado do exercício e corresponde à média anual do nº de membros remunerados do Conselho Fiscal apurado mensalmente. Em observância ao Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP, não são considerados os encargos sociais que são ônus da Companhia	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	12.715.000,00	0,00	12.715.000,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	4.144.216,00	0,00	4.144.216,00
Descrição de outras remunerações variáveis	n.a.	n.a.	n.a.	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	6.596.506,75	0,00	6.596.506,75

Observação	n.a.	n.a.		
Total da remuneração	1.080.000,00	36.857.809,41	310.804,20	38.248.613,61

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2025 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,50	7,67	2	15,17
Nº de membros remunerados	5,50	7,67	2	15,17
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	2.648.000,00	9.150.488,73	197.706,00	11.996.194,73
Benefícios direto e indireto	0,00	1.346.419,55	0,00	1.346.419,55
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas	n.a.	na	n.a.	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	5.090.974,06	0,00	5.090.974,06
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	585.482,14	0,00	585.482,14
Descrição de outras remunerações variáveis	n/a	na	na	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	337.732,00	0,00	337.732,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	0,00	0,00	0,00
Observação	Os valores e quantitativos correspondem ao período de janeiro a dezembro de 2025, em atenção às informações exigidas pela Resolução da CVM nº 80/2022. O número de membros total e de membros remunerados foi apurado conforme Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP: - Nº membros total: média anual do nº de membros do Conselho de Administração apurado mensalmente; - Nº membros remunerados: considera apenas os membros do Conselho de Administração aos quais foram atribuídas remunerações reconhecidas no resultado do exercício e corresponde à média anual do nº de membros remunerados do Conselho de Administração apurado mensalmente. Em observância ao Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP, não são considerados os encargos sociais que são ônus da Companhia	Os valores e quantitativos correspondem ao período de janeiro a dezembro de 2025, em atenção às informações exigidas pela Resolução da CVM nº 80/2022. O número de membros total e de membros remunerados foi apurado conforme Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP: - Nº membros total: média anual do nº de membros da Diretoria Estatutária apurado mensalmente; - Nº membros remunerados: considera apenas os membros da Diretoria Estatutária aos quais foram atribuídas remunerações reconhecidas no resultado do exercício e corresponde à média anual do nº de membros remunerados da Diretoria Estatutária apurado mensalmente. Em observância ao Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP, não são considerados os encargos sociais que são ônus da Companhia	Os valores e quantitativos correspondem ao período de janeiro a dezembro de 2025, em atenção às informações exigidas pela Resolução da CVM nº 80/2022. O número de membros total e de membros remunerados foi apurado conforme Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP: - Nº membros total: média anual do nº de membros do Conselho Fiscal apurado mensalmente; - Nº membros remunerados: considera apenas os membros do Conselho Fiscal aos quais foram atribuídas remunerações reconhecidas no resultado do exercício e corresponde à média anual do nº de membros remunerados do Conselho Fiscal apurado mensalmente. Em observância ao Ofício Circular/Anual2026-CVM/SEP, não são considerados os encargos sociais que são ônus da Companhia	
Total da remuneração	2.648.000,00	16.511.096,48	197.706,00	19.356.802,48

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2024 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	6,17	6,50	1	13,67
Nº de membros remunerados	6,17	6,50	1	13,67
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	2.911.166,67	6.519.520,87	108.750,00	9.539.437,54
Benefícios direto e indireto	0,00	845.311,21	0,00	845.311,21
Participações em comitês	350.000,00	0,00	0,00	350.000,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas	na	na	na	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	923.000,00	0,00	923.000,00
Participação de resultados	0,00	8.687.386,07	0,00	8.687.386,07
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	Não aplicável	na	na	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	27.130.920,14	0,00	27.130.920,14
Observação	Não aplicável			
Total da remuneração	3.261.166,67	44.106.138,29	108.750,00	47.476.054,96

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2023 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7	6,42	3	16,42
Nº de membros remunerados	6	6,42	3	15,42
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	2.000.000,00	5.206.580,00	261.000,00	7.467.580,00
Benefícios direto e indireto	0,00	629.505,00	0,00	629.505,00
Participações em comitês	1.140.000,00	0,00	0,00	1.140.000,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas	Encargos sociais de ônus do administrador.	Encargos sociais de ônus do administrador	Encargos sociais de ônus do administrador	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	2.037.467,00	0,00	2.037.467,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	1.450.380,00	0,00	1.450.380,00
Baseada em ações (incluindo opções)	261.865,00	10.530.659,00	0,00	10.792.524,00
Observação		Conforme disposto no OFÍCIO;CIRCULAR/ANUAL – 2023 –CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. A remuneração variável refere-se ao atingimento de 100% metas estabelecidas para o exercício social de 2023. Esse valor pode ser aumentado, nos termos do item 8.3 abaixo, no caso de superação das referidas metas, até o patamar de 150% das metas. A remuneração baseada em ações os valores referentes ao Plano de Concessão de Ações, caso este seja aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 28.04.2023.Conforme entendimento exarado pelo Colegiado da CVM em reunião realizada em 8.12.2020 (Proc. Nº 19957.007457/2018-10) não foram.	Conforme disposto no OFÍCIO CIRCULAR/ANUAL – 2022 – CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração, Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (letra “b”) foram apurados de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Os valores ora previstos referem-se àqueles devidos aos membros do Conselho Fiscal relativos ao período de janeiro a abril de 2023.	
Total da remuneração	3.401.865,00	19.854.591,00	261.000,00	23.517.456,00

8.3 Remuneração Variável

Exercício Social: 31/12/2025

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	5,50	7,67	2	15,17
N° de membros remunerados	0	7,67	0	7,67
Esclarecimento	Os membros do Conselho de Administração não fazem jus à remuneração variável.		Os membros do Conselho Fiscal não fazem jus à remuneração variável.	
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	20.299.698,42	0,00	20.299.698,42
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	13.533.132,28	0,00	13.533.132,28
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00		0,00	0,00

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	6,17	6,50	1	13,67
N° de membros remunerados	0	6,50	0	6,50
Esclarecimento	Os membros do Conselho de Administração não fazem jus à remuneração variável.		Os membros do Conselho Fiscal não fazem jus à remuneração variável.	
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	11.264.059,00	0,00	11.264.059,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	7.509.372,00	0,00	7.509.372,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	7	6,42	3	16,42
N° de membros remunerados	6	6,42	3	15,42
Esclarecimento				
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00

EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	10.739.057,96	0,00	10.739.057,96
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	7.159.372,97	0,00	7.159.372,97
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.5 Remuneração Baseada em Ações (Opções de Compra de Ações)

Exercício Social: 31/12/2025

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	5,50	7,67		13,17
Nº de membros remunerados	0	0		0,00
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	N/A	N/A		0,00
Esclarecimento	Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.	Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.		----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	5,50		5,50
Perdas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	6,17	6,50		12,67
Nº de membros remunerados	0	6,50		6,50
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0%	0%		0,00
Esclarecimento	Companhia não outorgou opções de compra de ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo			----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	0,00		0,00
Perdas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	7	6,42		13,42
Nº de membros remunerados	6	6,42		12,42
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	N/A	0,73%		0,00
Esclarecimento				----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	9,67		9,67
Perdas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	9,67		9,67

8.6 Outorga de opções de compra de ações

8.6 Informações sobre cada outorga de opções de compra de ações realizada nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.7 Opções em aberto

8.7 Informações sobre as opções em aberto detidas pelo conselho de administração e pela diretoria estatutária ao final do último exercício social

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.8 Opções exercidas e ações entregues

8.8 Informações sobre as opções exercidas relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária nos 3 últimos exercícios sociais

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria “B”, conforme Resolução CVM 80.

8.9 Diluição potencial por outorga de ações

8.9 Informações sobre remuneração baseada em ações, sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários, reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.10 Outorga de ações

8.10 Informações sobre cada outorga de ações realizada nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente do conselho de administração e da diretoria estatutária

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.11 Ações Entregues**Exercício Social: 31/12/2026**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	2,25	8,00	3,00
Nº de membros remunerados	0,00	0,00	0,00
Nº de ações	0	0	0
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	0,00
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	0,00	0,00
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	0,00	0,00
Esclarecimento	Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.	Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.	Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	6,17	6,50	
Nº de membros remunerados	6,17	6,50	
Nº de ações	0	3.958.866	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	6,31	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	-24.980.444,46	
Esclarecimento			

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	7,00	6,42	
Nº de membros remunerados	0,00	6,00	
Nº de ações	0	248.726	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	5,07	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	-1.261.040,82	
Esclarecimento	Companhia não entregou ações a nenhum membro do Conselho de Administração, em razão das funções por ele exercidas em tal cargo		

8.12 Precificação das ações/opções

8.12 Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 8.5 a 8.11

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.13 Participações detidas por órgão

8.13 Quantidade de ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos, no Brasil ou no exterior, pelo emissor, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum, detidas por membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária ou do Conselho Fiscal

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.14 Planos de previdência

8.14 Informações sobre planos de previdência conferidos aos membros do conselho de administração e aos diretores estatutários

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.15 Remuneração mínima, média e máxima

Valores anuais

	Diretoria Estatutária		Conselho de Administração		Conselho Fiscal	
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Nº de membros	6,50	6,42	6,17	7	1	3
Nº de membros remunerados	6,50	6,42	6,17	6	1	3
Valor da maior remuneraçãoReal	12.673.364,94	2.329.558,39	718.200,00	816.000,00	36.250,00	261.000,00
Valor da menor remuneraçãoReal	7.102.388,81	1.081.951,17	280.000,00	576.000,00	36.250,00	261.000,00
Valor médio da remuneraçãoReal	6.957.484,25	1.370.768,16	525.594,60	628.000,00	87.000,00	261.000,00

Observações e esclarecimentos

	Diretoria Estatutária	
	Observação	Esclarecimento

	Conselho de Administração	
	Observação	Esclarecimento

	Conselho Fiscal	
	Observação	Esclarecimento
31/12/2024		N/A

8.16 Mecanismos de remuneração/indenização

8.16 Arranjos contratuais, apólice de seguros e outros instrumentos que estruturem mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

8.17 Percentual partes relacionadas na remuneração

8.17 Percentual na remuneração total devido por administradores e membros do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores

Não aplicável, uma vez que não há previsão para o exercício social corrente (2026) de ser reconhecida, e não foi reconhecido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, qualquer remuneração no resultado da Companhia relativa a membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores diretos ou indiretos da Companhia.

Não aplicável para os exercícios sociais encerrados em 2024 e 2023, tendo em vista que a Companhia não possuía acionista controlador em tais exercícios.

8.18 Remuneração - Outras funções (Estruturado)

Documento facultativo para o emissor registrado na categoria “B” não preenchido.

8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada (Estruturado)

31/12/2026

A companhia declarou que não possui remuneração para esse exercício.

31/12/2025

A companhia declarou que não possui remuneração para esse exercício.

31/12/2024

A companhia declarou que não possui remuneração para esse exercício.

31/12/2023

A companhia declarou que não possui remuneração para esse exercício.

8.20 Outras informações relevantes

8.20 Outras Informações Relevantes

Impactos da OPA para a aquisição de controle da Companhia

Em 22 de agosto de 2022, foi publicado edital de oferta pública voluntária para aquisição do controle da Companhia pela MC Brazil F&B Participações S.A. (a "**Oferta**" ou a "**OPA**"). Diante do lançamento da OPA, houve a antecipação dos períodos de carência de todas as ações virtuais referentes ao Quarto, Quinto e Sexto Planos ("**Planos Antecipados**"), de modo que as referidas ações poderiam ser prontamente transferidas a pedido dos participantes dos referidos planos¹.

A Companhia realizou a divulgação dos impactos na OPA na remuneração por meio do Comunicado de 4 de agosto de 2022, em atendimento à Resolução CVM 85, de 31 de março de 2022, e por meio do Parecer do Conselho de Administração sobre a OPA, divulgado em 17 de agosto de 2022. Ambos os documentos estão disponíveis nos sites da CVM (gov.br/cvm) e da Companhia (ri.zamp.com.br), em "Informações aos Investidores" e "Avisos, Comunicados e Fatos Relevantes".

Em decorrência da antecipação dos períodos de carência, conforme divulgado em Parecer do Conselho de Administração, em 17 de agosto de 2022, a Companhia sofreria um impacto de, aproximadamente, R\$ 51.000.000,00, sendo aproximadamente R\$ 32.000.000,00 relativos à transferência de ações cujo prazo de carência seria antecipado e R\$ 19.000.000,00 relativos a encargos sociais e trabalhistas de ônus da Companhia.

Diante disso, em 7 de setembro de 2022, o Conselho de Administração da Companhia, no exercício de sua competência de (i) gerir os Planos Antecipados; e (ii) compatibilizar o melhor interesse da Companhia e seus acionistas com a manutenção da estabilidade, permanência e alinhamento da alta administração da Companhia, divulgou, por meio de fato relevante, sua decisão de propor aos participantes dos referidos planos a manutenção dos períodos de carência e condições originalmente previstos nos Planos Antecipados caso a OPA não fosse bem-sucedida ("**Proposta**").

Aderiram à Proposta 84% dos participantes dos Planos Antecipados ("**Participantes Aderentes**"), de modo que, para tais participantes, os períodos de carência foram mantidos conforme originalmente previstos.

Diante dessa perda de eventual oportunidade decorrente da não antecipação dos períodos de carência, os Participantes Aderentes fizeram jus a uma indenização (a "**Indenização**"), a ser paga até 30 de setembro de 2024 (observado que 50% deste valor será pago em 30 de setembro de 2023), sendo que, se o pagamento do valor total fosse realizado na data da adesão à Proposta, tal montante seria de aproximadamente R\$ 6.364.440,00 relativos a membros da Diretoria da Companhia. Considerando o parcelamento do referido valor entre os anos de 2023 e 2024, o impacto contábil da Indenização nestes anos, em relação aos membros da Diretoria, foi de R\$ 917.413,17 em 2022 e R\$ 3.268.202,22 em 2023. Para os participantes que não aderiram à

¹ Nos termos da Cláusula 8.1 do Plano de Concessão de Ações aprovado na Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 22 de março de 2019, da Cláusula 8.1 do Plano de Concessão de Ações aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 31 de julho de 2020, e da Cláusula 9.1 do Primeiro Plano de Concessão de Ações por Performance aprovado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2022, os períodos de carência das ações virtuais seriam integralmente antecipados e as respectivas ações poderiam ser prontamente transferidas a pedido do participante em caso de (i) oferta pública de Ações (uma "**OPA**") para cancelamento de registro; (ii) OPA por aumento de participação de acionista controlador; (iii) OPA por alienação de controle de companhia aberta; e (iv) OPA voluntária para aquisição de controle de companhia aberta (incluindo eventuais OPAs concorrentes), conforme tais termos são definidos pela Instrução CVM nº 361/2002.

8.20 Outras informações relevantes

Proposta, foi realizada a entrega das ações correspondentes à antecipação dos períodos de carência nos termos atuais dos Planos Antecipados.

A Indenização além de visar uma contenção de gastos imediatos para a Companhia em 2022, teve o objetivo também de preservar a retenção dos seus executivos, isso porque se todos os participantes dos Planos Antecipados tivessem recebido suas ações de forma antecipada no momento da OPA, a Companhia perderia parcela significativa de seus mecanismos de retenção a longo prazo sobre estes talentos a partir de então, o que não ocorreu com a alta adesão destes participantes à Proposta.

Benefícios de Cessação de Cargo

A Companhia informa que, nos exercícios sociais de 2025 e 2023, houve o pagamento de benefício não recorrente de cessação de exercício de cargo, relacionado à celebração de contrato com administrador da Companhia contendo, dentre outras, obrigações de não concorrência e não solicitação.

Impactos da Concentração Acionária

Em 03 de janeiro de 2024, em reunião do Conselho de Administração da Companhia, foi explicado o cenário da alta concentração acionária ("**Concentração Acionária**") do acionista MC Brazil F&B Participações S.A. ("**Mubadala**") e o seu objetivo de atuar ativamente junto à Companhia e contribuir no desenvolvimento e na execução de suas estratégias de crescimento de longo prazo, e que tal situação extraordinária, especial provocada por fatos fora do controle da Companhia e da sua administração, justificaria a criação de uma hipótese adicional de aceleração do período de carência (*vesting*) do Plano de Concessão de Ações aprovado na assembleia geral ordinária e extraordinária da Companhia realizada em 31 de julho de 2020 (Quinto Plano) e do Primeiro Plano de Incentivos de Longo Prazo aprovado na assembleia e geral ordinária e extraordinária da Companhia realizada em 29 de abril de 2022, conforme aditamento aprovado na assembleia geral ordinária e extraordinária da Companhia realizada em 28 de abril de 2023 (Sexto Plano), dado o espírito e a base nas quais tais planos foram construídos.

Assim, os membros do Conselho de Administração da Companhia aprovaram na referida reunião, por maioria, a criação de hipótese adicional extraordinária de aceleração de todos os períodos de *vestings* de todos os programas dos Planos de Concessão de Ações referidos acima ("**Antecipação dos Períodos de Carência**"), e que o seu disparo ocorreu naquela data, atingindo todas as outorgas dadas nos programas de tais Planos de Concessões de Ações até aquela data, sem exceção. Restou consignado, também, que os Períodos de Carência das parcelas dos Planos Aplicáveis que venceram até 1º de janeiro de 2024 (inclusive), como já ocorreram, não seriam objeto da Antecipação dos Períodos de Carência.

Em decorrência da Antecipação dos Períodos de Carência, a Companhia sofreria num impacto de aproximadamente R\$ 46,2 milhões (incluindo encargos devidos pela Companhia).

9.1/9.2 Identificação e Remuneração

Código CVM do Auditor	002879		
Razão Social	Tipo Auditor	CPF/CNPJ	
PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES LTDA	Juridica	61.562.112/0001-20	
Data de contratação do serviço	Data de início da prestação de serviço		
17/04/2023	01/01/2023		
Descrição dos serviços prestados			
A Companhia contratou os serviços da PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. ("Auditores Independentes") em 10/01/2024, com início das suas atividades em 01/01/2024. Os serviços relativos à auditoria independente incluem a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia, preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP) e normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), referente ao exercício social encerrados em 31 de dezembro de 2024 em português e inglês (free translation), bem como revisão das informações trimestrais individuais e consolidadas da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR, preparadas de acordo com o NBC TG 21 (R4) - Demonstração Intermediária e a IAS 34 – Interim Financial Reporting, emitida pelo International Accounting Standards Board - IASB e apresentadas de forma condizente com as normas expedidas pela CVM, referentes aos trimestres findos em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2024.			
Montante total da remuneração dos auditores independentes, segregada por serviços, no último exercício social			
O seguinte valor foi pago aos Auditores Independentes como remuneração pelos serviços prestados no último exercício social, pela auditoria das Demonstrações Financeiras individuais e consolidadas referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 e pela revisão das Informações Trimestrais individuais e consolidadas da Companhia referentes aos trimestres findos em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2024: R\$ 1.924.210,00.			
Justificativa da substituição			
Não houve substituição do auditor em relação ao exercício anterior.			
Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa			
Não houve discordância dos auditores independentes			

.....

9.3 Independência e conflito de interesses dos auditores

9.3 Caso os auditores ou pessoas a eles ligadas, segundo as normas de independência do Conselho Federal de Contabilidade, tenham sido contratados pelo emissor ou pessoas de seu grupo econômico, para prestar outros serviços além da auditoria, descrever a política ou procedimentos adotados pelo emissor para evitar a existência de conflito de interesse, perda de independência ou objetividade de seus auditores independentes

Com o objetivo de preservar a independência, objetividade e imparcialidade dos auditores independentes, a Companhia adota a "Política de Contratação de Empresas Responsáveis pela Auditoria Independente das Demonstrações Financeiras e de Outros Serviços", aprovada pelo Conselho de Administração em 05 de maio de 2021. Tal política está alinhada às boas práticas exigidas pela regulação aplicável e ao Regimento do Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, que expressamente atribui a esse Comitê a competência de "estabelecer e divulgar a Política de Contratação de Serviços Extra Auditoria Independente", servindo de base de governança para a matéria.

Essa política veda expressamente a contratação dos auditores independentes, ou de pessoas a eles ligadas, para prestação de serviços de consultoria que possam comprometer sua independência, tais como, reestruturação organizacional, avaliação de empresas, reavaliação de ativos, planejamento tributário, remodelação de sistemas contábeis e de controles internos, entre outros previstos nas normas do CFC e da CVM.

Além disso, qualquer contratação adicional de serviços pela empresa responsável pela auditoria deve ser previamente aprovada pelo Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, que também avalia anualmente a independência e a qualidade dos trabalhos realizados, reportando suas conclusões ao Conselho de Administração. Esse fluxo está em consonância com as atribuições do Comitê previstas em seu Regimento, que incluem supervisionar a independência e a qualidade dos serviços do auditor independente, revisar demonstrações contábeis e recomendar contratações e destituições ao Conselho.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, os auditores independentes não prestaram serviços à Companhia ou a empresas de seu grupo econômico além daqueles contratados para auditoria externa.

9.4 Outras informações relevantes

9.4 Outras Informações Relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 9 deste Formulário de Referência.

10.1A Descrição dos recursos humanos

Existe um esclarecimento para o quadro ter sido preenchido todo com 'zero', inclusive a opção 'prefere não responder':

Outro motivo: Em razão dos itens 10.1 (a) “i” a “iv” serem de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria “B”, conforme Resolução CVM 80, a Companhia informa que não possui outros indicadores de diversidade que entenda como relevante.

Quantidade de empregados por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Liderança					
Não-liderança					
TOTAL = 0	0	0	0	0	0

Quantidade de empregados por declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Liderança							
Não-liderança							
TOTAL = 0	0	0	0	0	0	0	0

Quantidade de empregados por posição e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Liderança			
Não-liderança			
TOTAL = 0	0	0	0

Quantidade de empregados - Pessoas com Deficiência

	Pessoa com Deficiência	Pessoa sem Deficiência	Prefere não responder
Liderança			
Não-liderança			
TOTAL	0	0	0

Quantidade de empregados por posição e localização geográfica

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Exterior
Liderança						
Não-liderança						
TOTAL = 0	0	0	0	0	0	0

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Norte					
Nordeste					
Centro-Oeste					0
Sudeste					

Sul						
Exterior						
TOTAL = 0	0	0	0	0	0	0

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Preferê não responder
Norte							
Nordeste							
Centro-Oeste							
Sudeste							
Sul							
Exterior							
TOTAL = 0	0	0	0	0	0	0	0

Quantidade de empregados por localização geográfica e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Norte			
Nordeste			
Centro-Oeste			
Sudeste			
Sul			
Exterior			
TOTAL = 0	0	0	0

10.1 Descrição dos recursos humanos

10.1 Descrição dos recursos humanos

(a) número de empregados

v. outros indicadores de diversidade que o emissor entenda relevante

Em razão dos itens 10.1 (a) "i" a "iv" serem de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80, a Companhia informa que não possui outros indicadores de diversidade que entenda como relevante.

(b) número de terceirizados

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

(c) índice de rotatividade

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

10.2 Alterações relevantes

10.2 Alterações relevantes – Recursos humanos

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria “B”, conforme Resolução CVM 80.

10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados

10.3 Descrição da política de remuneração dos empregados

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

10.3(d) Políticas e práticas de remuneração dos empregados

Documento facultativo para o emissor registrado na categoria “B” não preenchido.

10.4 Relações entre emissor e sindicatos

10.4 Descrição das relações entre a Companhia e sindicatos

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

10.5 Outras informações relevantes

10.5 Outras Informações Relevantes

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 10 deste Formulário de Referência.

11.1 Regras, políticas e práticas

11.1 Descrição das Regras, Políticas e Práticas do Emissor Quanto à Realização de Transações com Partes Relacionadas

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido no Negócio Real	Saldo existente	Montante corresp. ao interesse Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Restaurant Brands International	09/07/2011	1.245.000,00	693.000,00	0	20 anos	0
Relação com o emissor	Acionista indireto da Companhia					
Objeto contrato	Master Franchise and Development Agreement – MFDA, contrato por meio do qual a Restaurant Brands International outorgou à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede BURGER KING® e POPEYES®					
Garantia e seguros	Não aplicável.					
Rescisão ou extinção	(a) Falha pela BKB em operar o restaurante BURGER KING® e POPEYES® de acordo com os padrões do BURGER KING® e POPEYES®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema BURGER KING® e POPEYES®; (d) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (e) falência ou recuperação judicial da BKB; (f) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (g) decisão final condenando a BKB ao pagamento de valor material ou execução da BKB; (h) condenação do Managing Owner por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante BURGER KING® e POPEYES®; (l) no contexto de uma aquisição de controle da Companhia: (i) caso não haja aprovação em due diligence de compliance, conforme critérios da Burger King Corporation; ou (ii) caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da RBI.					
Natureza e razão para a operação	Exclusividade na prestação de serviços da rede franqueada BURGER KING® e POPEYES® no Brasil.					
Posição contratual do emissor	Devedor					

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido no Negócio Real	Saldo existente	Montante corresp. ao interesse Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Restaurant Brands International	09/07/2011	235.076.000,00	33.616.000,00	0	20 anos	0
Relação com o emissor	Acionista indireto da Companhia					
Objeto contrato	Master Franchise and Services Agreement – MFSA, contrato por meio do qual a Restaurant Brands International outorgou à Companhia o direito de ser a master franqueada exclusiva da rede BURGER KING® no Brasil.					
Garantia e seguros	Não aplicável.					
Rescisão ou extinção	(a) Falha pela ZAMP em operar o restaurante BURGER KING® e POPEYES® de acordo com os padrões do BURGER KING® e POPEYES®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema BURGER KING® e POPEYES®; (d) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (e) falência ou recuperação judicial da BKB; (f) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (g) decisão final condenando a ZAMP ao pagamento de valor material ou execução da BKB; (h) condenação do Managing Owner por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante BURGER KING® e POPEYES®; (l) no contexto de uma aquisição de controle da Companhia: (i) caso não haja aprovação em due diligence de compliance, conforme critérios da Burger King Corporation; ou (ii) caso tal acionista (ou suas afiliadas) detenha, em qualquer parte do mundo, participação societária em um competidor da Companhia, ainda que não tenha controle de tal competidor; (m) recusa em permitir a inspeção e auditoria da RBL. (n) Falha pela ZAMP em corresponder às exigências estabelecidas no acordo de desenvolvimento que regem a quantidade e cronograma de aberturas e reimagens de restaurantes próprios e franqueados;					
Natureza e razão para a operação	Garantir à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede BURGER KING® e POPEYES® no Brasil. O saldo existente no valor de R\$33.616.000,00 corresponde a saldo a pagar pela Companhia referente a royalties e franchise fee. O valor de R\$1.163.000,00 corresponde a aquisição de franchise fee no exercício de 2024. Trata-se de intangível da Companhia adquirido durante 2024 a ser amortizado em 20 anos. O valor não se refere a Contas a Receber.					
Posição contratual do emissor	Credor					

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido no Negócio Real	Saldo existente	Montante corresp. ao interesse Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Subway International Franchise Holdings	16/10/2024	12.061.000,00	9.792.000,00	0	15 anos	0
Relação com o emissor	Contraparte de contrato relevante para a Companhia					
Objeto contrato	Master Franchise and Development Agreement – MFDA, contrato por meio do qual a Subway International Franchise Holdings outorgou à Companhia o direito de ser a master franqueada exclusiva da rede SUBWAY® no Brasil.					
Garantia e seguros	Não aplicável.					
Rescisão ou extinção	(a) Falha pela ZAMP em operar os restaurantes SUBWAY®, bem como garantir a operação dos franqueados de acordo com os padrões de SUBWAY®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha na utilização do padrão visual do sistema SUBWAY®; (d) falha pela ZAMP em corresponder às exigências estabelecidas no acordo de desenvolvimento que regem a quantidade e cronograma de aberturas e reimagens de restaurantes próprios e franqueados; (e) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (f) falência ou recuperação judicial da ZAMP;(g) decisão final condenando a ZAMP ao pagamento de valor material ou execução da ZAMP; (h) condenação do Managing Owner por crime; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos de direitos de propriedade intelectual; (k) atos fraudulentos ou não éticos com relação à operação do restaurante SUBWAY®;					
Natureza e razão para a operação	Exclusividade na prestação de serviços da rede franqueada SUBWAY® no Brasil.					
Posição contratual do emissor	Credor					

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido no Negócio Real	Saldo existente	Montante corresp. ao interesse Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Starbucks Corporation	09/10/2024	5.072.000,00	2.947.000,00	0	15 anos	0
Relação com o emissor	Contraparte de contrato relevante para a Companhia					
Objeto contrato	Master Franchise Agreement – MFA, contrato por meio do qual a Starbucks Corporation outorgou à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede STARBUCKS®					
Garantia e seguros	Não aplicável.					
Rescisão ou extinção	(a) Falha pela ZAMP em operar as lojas STARBUCKS® de acordo com os padrões da STARBUCKS®; (b) venda de produtos não autorizados ou falha em vender produtos obrigatórios; (c) falha em cumprir o plano de desenvolvimento estabelecido em contrato; (d) falha na utilização do padrão visual do sistema STARBUCKS®; (e) não pagamento das respectivas taxas de royalties e contribuições ao fundo de marketing; (f) falência, insolvência ou recuperação judicial da BKB; (g) deixar de ocupar o local aprovado ou abandono do restaurante; (h) condenação do Managing Owner por fraude ou conduta criminoso; (i) falha no pagamento de valores materiais a fornecedores ou locadores; (j) questionamento da validade, uso não autorizado ou duplicação dos de direitos de propriedade intelectual;					
Natureza e razão para a operação	Garantir à Companhia o direito de ser a máster franqueada exclusiva da rede STARBUCKS® no Brasil. O saldo existente no valor de R \$2.947.000,00 corresponde a saldo a pagar pela Companhia referente a royalties.					
Posição contratual do emissor	Devedor					

11.2 Itens 'n.' e 'o.'

11.2 (itens “n” e “o”) Medidas tomadas para tratar dos conflitos de interesses e demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado

As transações realizadas entre a Companhia e suas partes relacionadas são realizadas observando as condições estabelecidas na própria Política de Transações com Partes Relacionadas da Companhia, tais como preços, prazos e taxas usuais de mercado, e tomando-se como base, ainda, negociações da mesma natureza realizadas anteriormente pela Companhia com terceiros.

Tais transações são realizadas em condições similares àquelas que poderiam ser estabelecidas em transações com partes não relacionadas. Para buscar assegurar a comutatividade e o pagamento compensatório adequado, a Política estabelece que o Conselho de Administração somente poderá aprová-la caso conclua ser equitativa e realizada no melhor interesse da Companhia sendo facultado, a seu critério em observância à Política, condicionar a aprovação da Transação com Parte Relacionada às alterações que julgar necessárias. A aprovação pelo Conselho de Administração deve ocorrer pela maioria dos membros do Conselho, incluindo, obrigatoriamente, a maioria dos Conselheiros Independentes, excluídos da deliberação os membros eventualmente envolvidos na transação.

As transações com Partes Relacionadas devem ser formalizadas por meio de instrumento escrito, com a devida indicação do objeto da transação, valores envolvidos no negócio, prazos e taxas cobradas, se aplicáveis, bem como dos demais direitos e responsabilidades das partes envolvidas. Previamente à aprovação pelo Conselho de Administração, as Transações com Partes Relacionadas são submetidas a: (i) avaliação pela Diretoria Jurídica e de Compliance quanto ao cumprimento dos procedimentos e diretrizes da Política; (ii) auditoria prévia pela Auditoria Interna; e (iii) avaliação e recomendação pelo Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance.

Neste sentido, quando da realização de quaisquer transações com partes relacionadas, a Companhia age de forma a garantir que tais transações não venham a gerar quaisquer benefícios ou prejuízos indevidos às sociedades envolvidas.

As principais transações com partes relacionadas que a Companhia mantém são Master Franchise and Development Agreement – MFDA Burger King, Master Franchise Services Agreement – MFSA Burger King e o Franchise Agreement – Burger King, todos com a Burger King Company, LLC, e, ainda o Master Franchise and Development Agreement – MFDA Popeyes e o Franchise Agreement – Popeyes, ambos com a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., subsidiária da Restaurant Brands International. A Burger King Company, LLC e a Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. são acionistas indiretos da Companhia. Ainda, a Companhia possui um MFDA com a Subway International Franchise Holdings, LLC e um MFA com a Starbucks Coffee International, Inc.. Apesar de não serem acionistas da Companhia, são consideradas partes relacionadas devido à relevância dos contratos para a Companhia.

Os MFDA Burger King e Popeyes e os Franchise Agreement – Burger King e Popeyes, vêm sofrendo aditamentos periódicos, tendo em vista a necessidade de readequação de determinadas condições econômicas. A realização de tais aditamentos é precedida de um amplo processo de negociação entre as partes, envolvendo departamentos jurídicos, assessores externos, e a Diretoria Executiva das partes, culminando com a aprovação das alterações negociadas em reunião do Conselho de Administração, na qual os membros que se encontram em situação de conflito de interesses manifestam sua abstenção e se afastam, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações,

11.2 Itens 'n.' e 'o.'

conforme exigido pela Política de Transações com Partes Relacionadas e pelo Regimento Interno do Conselho de Administração. O mesmo foi observado nas negociações iniciais do MFDA de Subway e MFA de Starbucks, garantindo que a Política estabelecida pela Companhia seja respeitada.

11.3 Outras informações relevantes

11.3 Outras Informações Relevantes – Transações com Partes Relacionadas

Não há outras informações que a Companhia julgue relevantes em relação a seção 11 deste Formulário de Referência.

12.1 Informações sobre o capital social

Tipo Capital	Capital Autorizado	
Data da autorização ou aprovação	Prazo de integralização	Valor do capital
25/10/2024		0,00
Quantidade de ações ordinárias	Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
427.281.115	0	427.281.115

Tipo Capital	Capital Subscrito	
Data da autorização ou aprovação	Prazo de integralização	Valor do capital
25/10/2024		1.911.068.419,57
Quantidade de ações ordinárias	Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
406.934	0	406.934

Tipo Capital	Capital Integralizado	
Data da autorização ou aprovação	Prazo de integralização	Valor do capital
25/10/2024		1.911.068.419,57
Quantidade de ações ordinárias	Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
406.934	0	406.934

Tipo Capital	Capital Emitido	
Data da autorização ou aprovação	Prazo de integralização	Valor do capital
25/10/2024		1.911.068.419,57
Quantidade de ações ordinárias	Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
406.934	0	406.934

12.2 Emissores estrangeiros - Direitos e regras

12.2 Emissores estrangeiros – Direitos e regras

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria “B”, conforme Resolução CVM 80.

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Valor mobiliário	Nota Comercial
Identificação do valor mobiliário	Primeira Emissão de Notas Comerciais Escriturais, em Série Única, de
Data de emissão	31/03/2023
Data de vencimento	30/04/2026
Quantidade	100.000
Unidade	
Valor nominal global R\$	100.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	22.779.877,17
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As Notas Comerciais Escriturais serão objeto de colocação privada, realizada nos termos da Lei nº 14.195 e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis, sem qualquer esforço público de venda e/ou distribuição perante investidores e o mercado em geral por instituição integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários, não estando, portanto, sujeitas a registro de distribuição perante (i) CVM; e (ii) a ANBIMA. Adicionalmente, as Notas Comerciais Escriturais não serão depositadas para negociação em mercado organizado de valores mobiliários junto à B3.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	A Emissora poderá, a seu exclusivo critério, a partir da Data de Emissão, realizar o resgate antecipado facultativo total das Notas Comerciais Escriturais ("Resgate Antecipado Facultativo"). Por ocasião do Resgate Antecipado Facultativo, o valor devido pela Emissora será equivalente ao (a) Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais Escriturais ou saldo do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais Escriturais, conforme o caso, a serem resgatadas, acrescido (b) da Remuneração e demais encargos devidos e não pagos até a data do Resgate Antecipado Facultativo, calculado pro rata temporis desde a Data de Início da Rentabilidade, ou a data do pagamento da Remuneração anterior, conforme o caso, até a data do efetivo Resgate Antecipado Facultativo, incidente sobre o Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário, conforme o caso ("Valor do Resgate Antecipado")

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Características dos valores mobiliários de dívida

(i) Vencimento, inclusive as condições de vencimento antecipado: vencimento final das Notas Comerciais Escriturais "NCEs" ocorrerá em 37 meses, contados da Data de Emissão, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das NCEs, de resgate antecipado total das NCEs, nos termos legais e de regulamentação aplicáveis, conforme previsto no Termo de Emissão. O Titular pode exigir o pagamento do Valor Nominal Unitário acrescido da Remuneração devida até a data do efetivo pagamento, calculada pro rata temporis, desde a Data de Início da Rentabilidade ou a Data de Pagamento da Remuneração anterior, dos Encargos Moratórios, se houver, e de quaisquer outros valores eventualmente devidos pela Emissora nos termos do Termo de Emissão, e também cessar toda e qualquer integralização que ainda não tenha ocorrido, na ocorrência de quaisquer dos eventos previstos no mesmo, com relação à Emissora dentre as quais destacam-se:

(i) transformação do tipo societário da Cia ou sua liquidação, dissolução ou extinção ou de qualquer de suas controladas que representem 25% do PL e/ou 25% da receita operacional líquida da Cia; (ii) redução do capital social da Cia, exceto para absorção de prejuízos; (iii) alteração do objeto social da Cia para excluir suas atividades principais; (iv) alteração no controle acionário da Cia, salvo se o Controle passar a ser detido pelos Acionistas Específicos, conforme definido no Termo; (v) qualquer forma de reorganização societária da Cia e/ou de quaisquer controladas da Cia, observadas as exceções previstas no Termo de Emissão; (vi) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Cia ou por qualquer de suas Controladas Relevantes envolvendo valor, igual ou superior a R\$59.000.000,00; (vii) ocorrer o inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida contraída nos mercados financeiro e/ou de envolvendo valor, igual ou superior a R\$59.000.000,00, ou o seu valor equivalente em outras moedas, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato, se houver, ou, caso não haja um prazo de cura específico previsto no respectivo contrato, no prazo de 20 dias da data em que tal obrigação se tornou devida, salvo se estiver comprovadamente amparado por decisão judicial ou arbitral vigente que tenha sido obtido efeito suspensivo.

(ii) Juros: Sobre o Valor Nominal Unitário das NCEs incidirão juros remuneratórios correspondentes a 100% da variação acumulada das taxas médias diárias de juros dos DI, "over extra grupo", expressa na forma percentual ao ano, com base 252 Dias Úteis, acrescida exponencialmente de sobretaxa (spread) de 2,25% ao ano, base 252 Dias Úteis, conforme descrito no Anexo I do Termo de Emissão ("Remuneração"), calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, incidentes sobre o Valor Nominal Unitário das NCEs, desde a Data de Início da Rentabilidade ou Data de Pagamento da Remuneração das NCEs (conforme definido abaixo) imediatamente anterior até a data de pagamento da Remuneração das NCEs em questão, data de pagamento por vencimento antecipado em decorrência de um Evento de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido) ou na data de eventual resgate antecipado em decorrência de uma Oferta Facultativa de Resgate Antecipado (conforme abaixo definido). (iii) Garantia e, se real, descrição do bem objeto: Não aplicável. (iv) Na ausência de garantia, se o crédito é quirografário ou subordinado: Quirografário. (v) Eventuais restrições impostas à Cia em relação: (i) à distribuição de dividendos; (ii) à alienação de determinados ativos; (iii) à contratação de novas dívidas; (iv) à emissão de novos valores mobiliários; e (v) à realização de operações societárias envolvendo a Cia, seus controladores ou controladas: Não aplicável. (vi) o agente fiduciário, indicando os termos do contrato: Não aplicável.

Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários

As Notas Comerciais Escriturais não serão objeto de repactuação programada. Adicionalmente, será dispensada a realização de assembleia geral de titulares de Notas Comerciais Escriturais enquanto o Titular detiver 100% das Notas Comerciais Escriturais.

Outras características relevantes

Dentre outras hipóteses de vencimento antecipado, vencimento antecipado não automático por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das demonstrações financeiras consolidadas da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, até o pagamento integral dos valores devidos em virtude das Notas Comerciais Escriturais: o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,0x (três vezes)

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Nona Emissão Debêntures Simples, Não Conversíveis em ações, Dist. Pública c/ Esforços Restritos
Data de emissão	24/04/2022
Data de vencimento	24/04/2027
Quantidade Unidade	350.000
Valor nominal global R\$	350.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	359.203.653,05
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As Debêntures serão depositadas para: (i) distribuição pública no mercado primário por meio do MDA – Módulo de Distribuição de Ativos (“MDA”), administrado e operacionalizado pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“B3”), sendo a distribuição liquidada financeiramente por meio da B3; e (ii) negociação no mercado secundário, por meio do CETIP21 – Títulos e Valores Mobiliários (“CETIP21”), administrado e operacionalizado pela B3, sendo as negociações liquidadas financeiramente e as Debêntures custodiadas eletronicamente na B3. As Debêntures somente poderão ser negociadas depois de decorridos 90 (noventa) dias contados da data de cada subscrição ou aquisição pelos Investidores Profissionais, conforme definido pelo artigo 11 da Resolução CVM 30, observado o disposto nos artigos 13 e 15 da Instrução CVM 476, bem como respeitadas as obrigações previstas no artigo 17 da Instrução CVM 476, sendo que a negociação das Debêntures deverá sempre observar as disposições legais e regulamentares aplicáveis. O prazo de 90 (noventa) dias de restrição de negociação das Debêntures referido acima não será aplicável aos Coordenadores para as Debêntures que tenham sido subscritas e integralizadas em razão do exercício da garantia firme de colocação, nos termos do Contrato de Distribuição, observado o disposto no inciso II do artigo 13 da Instrução CVM 476, desde que sejam observadas as seguintes condições: (i) o Investidor Profissional adquirente das Debêntures observe o prazo de 90 (noventa) dias de restrição de negociação, contado da data do exercício da garantia firme pelos Coordenadores, nos termos do inciso I do parágrafo único do artigo 13 da Instrução CVM 476; (ii) os Coordenadores verifiquem o cumprimento das regras previstas nos artigos 2º e 3º da Instrução CVM 476; e (iii) a negociação das Debêntures deve ser realizada nas mesmas condições aplicáveis à Oferta Restrita, podendo o valor de transferência das Debêntures ser o seu Valor Nominal Unitário acrescido da respectiva Remuneração, calculada pro rata temporis, desde a Primeira Data de Integralização até a data de sua efetiva negociação.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	A Emissora poderá, a seu exclusivo critério, resgatar, a partir do 25º (vigésimo quinto) mês a contar da Data de Emissão, ou seja, 24 de abril de 2024 (exclusive), a totalidade das Debêntures, por meio de envio de comunicado à totalidade dos titulares das Debêntures, com cópia ao Agente Fiduciário, com 3 (três) Dias Úteis de antecedência da data do evento (“Resgate Antecipado Facultativo”), informando: (i) a data em que será realizado o Resgate Antecipado Facultativo, que deverá ser um Dia Útil; e (ii) qualquer outra informação relevante para os titulares das Debêntures. Caso a Emissora decida por realizar o Resgate Antecipado Facultativo, será realizado o pagamento do seu respectivo Valor Nominal Unitário ou do saldo do Valor Nominal Unitário, conforme o caso, acrescido da respectiva Remuneração, calculada pro rata temporis desde a primeira Data de Integralização ou da Data de Pagamento da Remuneração imediatamente anterior, conforme o caso, até a data do efetivo Resgate Antecipado Facultativo, acrescido a tal valor o Prêmio de Resgate Antecipado Facultativo, conforme previsto na Escritura de Emissão, bem como Encargos Moratórios.

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Características dos valores mobiliários de dívida

Sobre o Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures, conforme o caso, incidirão juros remuneratórios à taxa correspondente a 100% (cem por cento) da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, “over extra grupo”, expressas na forma percentual ao ano, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) Dias Úteis, calculadas e divulgadas diariamente pela B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, no informativo diário disponível em sua página na internet (<http://www.b3.com.br>) (“Taxa DI”), acrescida exponencialmente de um spread ou sobretaxa de 1,90% (um inteiro e noventa centésimos por cento) ao ano, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) Dias Úteis (“Remuneração”).

A Remuneração será paga semestralmente, sempre no dia 24 dos meses de abril e outubro de cada ano, sendo o primeiro pagamento devido em 24 de outubro de 2022 e o último na Data de Vencimento indicada acima (“Data de Pagamento da Remuneração das Debêntures”).

O saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures será amortizado em 2 (duas) parcelas, sendo a primeira parcela devida em 24 de abril de 2026 e a segunda parcela na Data de Vencimento indicada acima, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado e de resgate antecipado, estabelecidas, previstas na Escritura de Emissão. Com relação às restrições impostas, os seguintes eventos não deverão ocorrer, entre outros: (i) transformação do tipo societário da Companhia ou sua liquidação, dissolução ou extinção ou de qualquer de suas controladas que representem 25% do patrimônio líquido e/ou 25% da receita operacional líquida da Companhia; (iii) redução do capital social da Companhia, exceto para absorção de prejuízos; (iv) alteração do objeto social da Companhia para excluir suas atividades principais; (v) realização de qualquer pagamento de dividendos pela Companhia, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso a Companhia esteja em mora com as obrigações contraídas, ressalvado, entretanto, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da LSA; (vi) caso o Controle da Companhia passe a ser detido por um ou mais acionistas da Companhia, neste último caso, vinculados por acordo de voto, salvo se o Controle passar a ser detido pelos Acionistas Específicos, conforme definido na Escritura de Emissão; (vii) qualquer forma de reorganização societária da Companhia e/ou de quaisquer controladas da Companhia, observadas as exceções previstas na Escritura de Emissão; (viii) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes (incluindo quaisquer emissões de debêntures) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$59.000.000,00 (cinquenta e nove milhões de reais); (ix) ocorrer o inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida contraída nos mercados financeiro e/ou de capitais (exceto com relação às obrigações pecuniárias previstas nesta Escritura de Emissão) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$59.000.000,00 (cinquenta e nove milhões de reais), ou o seu valor equivalente em outras moedas, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato, se houver, ou, caso não haja um prazo de cura específico previsto no respectivo contrato, no prazo de até 20 (vinte) dias da data em que tal obrigação se tornou devida, salvo se estiver comprovadamente amparado por decisão judicial ou arbitral vigente que tenha sido obtido efeito suspensivo.

Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários

As debêntures não serão objeto de repactuação programada.

Outras características relevantes

Dentre outras hipóteses de vencimento antecipado, vencimento antecipado não automático por descumprimento dos índices e limites financeiros, calculados com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das demonstrações financeiras consolidadas da Emissora relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, até o pagamento integral dos valores devidos em virtude das Debêntures: o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,0x (três vezes).

Valor mobiliário

Debêntures

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Identificação do valor mobiliário	Décima Emissão Debêntures Simples, Não Conversíveis em ações, em Três Séries
Data de emissão	15/02/2024
Data de vencimento	14/02/2029
Quantidade Unidade	700
Valor nominal global R\$	700.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	724.668.616,23
Restrição a circulação	Não
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Não
Características dos valores mobiliários de dívida	Ver item 12.9 deste formulário de referência.
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	N/A

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	Décima Primeira Emissão Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, em Série Única
Data de emissão	25/11/2025
Data de vencimento	25/11/2028
Quantidade Unidade	150.000
Valor nominal global R\$	150.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	150.895.993,00
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As Debêntures da 11ª Emissão poderão ser negociadas livremente nos mercados regulamentados de valores mobiliários exclusivamente entre Investidores Profissionais, assim definidos nos termos do artigo 11 da Resolução CVM nº 30, de 11 de maio de 2021, conforme alterada de tempos em tempos ("Resolução CVM 30" e "Investidores Profissionais", respectivamente), desde que sejam observadas as disposições legais e regulamentares aplicáveis. Não obstante, nos termos do artigo 86, inciso II, da Resolução CVM 160, e observadas as disposições legais e regulamentares aplicáveis, as Debêntures da 11ª Emissão poderão ser negociadas nos mercados regulamentados de valores mobiliários: (i) entre Investidores Profissionais, sem restrições; (ii) entre Investidores Qualificados, assim definidos nos termos do artigo 12 da Resolução CVM 30, após decorridos 6 (seis) meses da data de divulgação do Anúncio de Encerramento; e (iii) entre o público investidor em geral após decorrido 1 (um) ano contado da data de divulgação do Anúncio de Encerramento.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	Vide item 12.9 deste Formulário de Referência
Características dos valores mobiliários de dívida	Vide item 12.9 deste Formulário de Referência

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	As Debêntures da 11ª Emissão não serão objeto de repactuação programada.
Outras características relevantes	N/A
Valor mobiliário	Nota Comercial
Identificação do valor mobiliário	3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais
Data de emissão	14/04/2026
Data de vencimento	14/04/2028
Quantidade	500.000
Unidade	
Valor nominal global R\$	500.000.000,00
Saldo Devedor em Aberto	500.000.000,00
Restrição a circulação	Sim
Descrição da restrição	As Notas Comerciais da 3ª Emissão poderão ser negociadas livremente nos mercados regulamentados de valores mobiliários exclusivamente entre Investidores Profissionais, assim definidos nos termos do artigo 11 da Resolução CVM nº 30, de 11 de maio de 2021, conforme alterada de tempos em tempos ("Resolução CVM 30" e "Investidores Profissionais", respectivamente), desde que sejam observadas as disposições legais e regulamentares aplicáveis.
Conversibilidade	Não
Possibilidade resgate	Sim
Hipótese e cálculo do valor de resgate	A Emitente poderá realizar, a qualquer momento a partir da Data de Emissão, a seu exclusivo critério: (i) a amortização extraordinária facultativa das Notas Comerciais, limitada a 98% (noventa e oito por cento) do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais ou do saldo do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais ("Amortização Extraordinária Facultativa"); ou (ii) o resgate antecipado facultativo total das Notas Comerciais, com o consequente cancelamento de tais Notas Comerciais ("Resgate Antecipado Facultativo Total"). Por ocasião da Amortização Extraordinária Facultativa ou do Resgate Antecipado Facultativo Total, o valor devido pela Emitente será equivalente ao Valor Nominal Unitário ou ao saldo do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais no caso de Resgate Antecipado Facultativo Total, ou a parcela do Valor Nominal Unitário ou do saldo do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais no caso de Amortização Extraordinária Facultativa, conforme o caso, acrescido da Remuneração, calculada pro rata temporis, desde a Data de Início da Rentabilidade ou da Data de Pagamento da Remuneração das Notas Comerciais imediatamente anterior (inclusive) até a data do efetivo pagamento da Amortização Extraordinária Facultativa ("Data da Amortização Extraordinária Facultativa") ou a data do efetivo pagamento do Resgate Antecipado Facultativo Total ("Data do Resgate Antecipado Facultativo Total"), conforme aplicável (exclusive), bem como dos Encargos Moratórios, se houver, sem a incidência de qualquer prêmio ("Valor da Amortização Facultativa" e "Valor do Resgate Antecipado Total", conforme o caso).
Características dos valores mobiliários de dívida	Vide item 12.9 deste Formulário de Referência
Condições para alteração dos direitos assegurados por tais valores mobiliários	As Notas Comerciais não serão objeto de repactuação programada.
Outras características relevantes	n.a.

12.4 Número de titulares de valores mobiliários

Valor Mobiliário	Pessoas Físicas	Pessoas Jurídicas	Investidores Institucionais
Debêntures	2	34	68
Nota Comercial	0	0	1

12.5 Mercados de negociação no Brasil

12.5 Mercados Brasileiros em que os valores mobiliários são admitidos à negociação

As debêntures (9ª e 11ª emissão) e a 3ª emissão de notas comerciais descritas no item 12.3 foram depositadas para: (i) distribuição pública no mercado primário por meio do MDA – Módulo de Distribuição de Ativos ("**MDA**"), administrado e operacionalizado pela B3, sendo a distribuição liquidada financeiramente por meio da B3; e (ii) negociação no mercado secundário, por meio do CETIP21 –Títulos e Valores Mobiliários ("**CETIP21**"), administrado e operacionalizado pela B3, sendo as negociações liquidadas financeiramente e as debêntures custodiadas eletronicamente na B3.

As notas comerciais da 1ª emissão e 10ª emissão de debêntures, descritas no item 12.3, foram objeto de colocação privada, realizadas nos termos das disposições legais e regulamentares aplicáveis, sem qualquer esforço público de venda e/ou distribuição perante investidores e o mercado em geral por instituição integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários, não estando, portanto, sujeitas a registro de distribuição perante (i) a CVM; e (ii) a ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais ("**ANBIMA**").

12.6 Negociação em mercados estrangeiros

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Não aplicável, tendo em vista que a Companhia não tem valores mobiliários admitidos à negociação em mercados estrangeiros.

12.7 Títulos emitidos no exterior

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Até a data de apresentação deste Formulário de Referência, a Companhia não possuía valores mobiliários emitidos no exterior.

12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas

12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas

Este item é de preenchimento facultativo para companhias registradas como emissoras de valores mobiliários na CVM na categoria "B", conforme Resolução CVM 80.

12.9 Outras informações relevantes

12.9 Outras Informações Relevantes

Informações complementares ao item 12.3 deste Formulário de Referência.

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	10ª Emissão de Debêntures
Características dos valores mobiliários de dívida	O vencimento final das Debêntures será em 14 de fevereiro de 2029, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado da totalidade das Debêntures, nos termos da legislação e regulamentação aplicáveis e conforme prevista na Escritura da Emissão. O Agente Fiduciário deverá declarar antecipadamente vencidas todas as obrigações decorrentes das Debêntures e exigir o imediato pagamento, pela Emitente, aos titulares das Debêntures, do Valor Nominal Unitário das Debêntures, acrescido da Remuneração devida, calculados pro rata temporis desde a Data da Primeira Integralização ou a última Data de Pagamento da Remuneração, conforme o caso, e dos Encargos Moratórios e multas, se houver, incidentes até a data do seu efetivo pagamento, na ocorrência de quaisquer das situações previstas na Escritura de Vencimentos, dentre as quais destacam-se: (i) Principais condições de vencimento antecipado automático: (a) transformação do tipo societário da Companhia ou sua liquidação, dissolução ou extinção ou de qualquer de suas controladas que representem 25% do patrimônio líquido e/ou 25% da receita operacional líquida da Companhia; (b) redução do capital social da Companhia, exceto para absorção de prejuízos; (c) alteração do objeto social da Companhia para excluir suas atividades principais; (d) decretação de falência da Emissora ou de qualquer de suas Controladas Relevantes, pedido de autofalência realizado pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes; (e) alteração ou modificação do objeto social disposto no Estatuto Social da Emissora de forma a excluir as atividades principais atuais, que são consideradas para este fim as indicadas nesta Escritura de Emissão; (f) ocorrer o vencimento antecipado de quaisquer dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Companhia ou por qualquer de suas Controladas Relevantes (incluindo quaisquer emissões de debêntures) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$61.600.000,00; (g) ocorrer o inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida contraída nos mercados financeiro e/ou de capitais (exceto com relação às obrigações pecuniárias previstas no Termo de Emissão) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior a R\$61.600.000,00, ou o seu valor equivalente em outras moedas, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato, se houver, ou, caso não haja um prazo de cura específico previsto no respectivo contrato, no prazo de até 10 dias da data em que tal obrigação se tornou devida, salvo se estiver comprovadamente amparado por decisão judicial ou arbitral vigente que tenha sido obtido efeito suspensivo; (h) realização de

12.9 Outras informações relevantes

	qualquer pagamento, pela Emitente a seus acionistas, de dividendos, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias objetos do Termo de Emissão, ressalvado, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do patrimônio líquido da Emitente, conforme a suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais mais recentes, exceto se previamente autorizado por Titulares de Notas Comerciais. Para fins deste item, considera-se "Patrimônio Líquido" o patrimônio líquido da Emitente apurado pelas suas últimas demonstrações financeiras anuais auditadas; (ii) não utilização, pela Emissora, dos recursos obtidos com a Emissão conforme a destinação dos recursos, conforme previsto na Escritura. (iii) Principais condições de Vencimento Não Automático: (a) cisão, fusão, incorporação (inclusive incorporação de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto se previamente autorizado conforme previsto em escritura; (b) realização de transações com partes relacionadas, suas subsidiárias, seus diretores, funcionários, agentes e/ou controladoras, controladas e afiliadas; (c) inadimplemento, pela Emissora, de qualquer obrigação não pecuniária previsto nesta Escritura de Emissão, não sanado em até 15 (quinze) Dias Úteis contados da data em que tal obrigação deveria ter sido cumprida, sempre observados os períodos de cura, quando for o caso; (d) ocorrência de protesto legítimo de títulos contra a Emissora em valor unitário ou agregado, igual ou superior ao Threshold, ou o seu valor equivalente em outras moedas, salvo se: (i) for sustado ou cancelado no prazo legal; ou (ii) o valor objeto do protesto foi devidamente quitado, em qualquer hipótese, no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados da data de intimação do protesto, o qual será considerado como prazo de cura; (e) inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de qualquer decisão judicial e/ou arbitral transitada em julgado ou de decisão colegiada contra a qual não seja interposto recurso ou medida judicial com efeito suspensivo ou, ainda, que não tenha sido integralmente garantida no âmbito de execução, contra a Emissora e/ou qualquer das Controladas Relevantes, em valor unitário ou agregado, igual ou superior ao Threshold, ou o seu valor equivalente em outras moedas; (f) não renovação, cancelamento, revogação ou suspensão das autorizações e licenças, inclusive as ambientais, exigidas para o regular exercício das atividades desenvolvidas pela Emissora e/ou por qualquer de suas Controladas Relevantes e cuja falta possa gerar um Efeito Adverso Relevante; (g) constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus, arresto, sequestro ou penhora, judicial ou extrajudicial, voluntário ou involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual
--	---

12.9 Outras informações relevantes

	ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do Patrimônio Líquido da Emissora, conforme a suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais auditadas mais recentes, exceto se previamente autorizado por Titulares dos CRA; (h) não observância pela Emissora do seguinte índice financeiro, acompanhado anualmente pela Securitizadora, a ser calculado e verificado anualmente pela Emissora com base nas suas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício. O índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,00x (três vezes). Remuneração das Debêntures: Remuneração das Debêntures da Primeira Série: Sobre o Valor Nominal Unitário das Debêntures da Primeira Série incidirão juros remuneratórios correspondentes a 115% das taxas médias diárias do DI, "over extragrupo", expressas na forma percentual ao ano, base 252 Dias Úteis, calculadas e divulgadas diariamente pela B3 ("Taxa DI"), calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a primeira Data de Integralização das Debêntures da Primeira Série ou a data de pagamento da Remuneração das Debêntures da Primeira Série imediatamente anterior (inclusive), conforme o caso, até a data do efetivo pagamento (exclusive) ("Remuneração das Debêntures da Primeira Série"). A Remuneração das Debêntures da Primeira Série será calculada de acordo com a fórmula presente na Escritura de Emissão. Remuneração das Debêntures da Segunda Série. Sobre o Valor Nominal Unitário das Debêntures da Segunda Série incidirão juros remuneratórios correspondentes a 13% ao ano, base 252 Dias Úteis, calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a primeira Data de Integralização das Debêntures da Segunda Série ou da Data de Pagamento das Debêntures da Segunda Série imediatamente anterior (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive). O cálculo da Remuneração das Debêntures da Segunda Série obedecerá à fórmula presente na Escritura de Emissão. Remuneração das Debêntures da Terceira Série. Sobre o Valor Nominal Unitário Atualizado das Debêntures da Terceira Série incidirão juros remuneratórios correspondentes a 7,30% ao ano, base 252 Dias Úteis, calculados de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a primeira Data de Integralização das Debêntures da Terceira Série ou a data de pagamento da Remuneração das Debêntures da Terceira Série imediatamente anterior, conforme o caso, até a data do efetivo pagamento. A Remuneração das Debêntures da Terceira Série será calculada conforme a fórmula presente na Escritura de Emissão. • em relação à distribuição de dividendos: o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de realização de qualquer pagamento, pela Emitente a seus acionistas, de
--	---

12.9 Outras informações relevantes

	dividendos, juros sob capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias objeto do Termo de Emissão, ressalvado, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios; • em relação à alienação de determinados ativos: o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus, arresto, sequestro ou penhora, judicial ou extrajudicial, voluntário ou involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do Patrimônio Líquido da Emissora, conforme a suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais auditadas mais recentes, exceto se previamente autorizado por Titulares dos CRA; • em relação à emissão de novos valores mobiliários: não aplicável. • em relação à realização de operações societárias envolvendo o emissor, seus controladores ou controladas: o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de cisão, fusão, incorporação (inclusive incorporação de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto se previamente autorizado conforme previsto em escritura (1) se previamente autorizado pela Securitizadora (conforme deliberação dos Titulares de CRA em Assembleia Geral a ser convocada nos termos do Termo de Securitização); ou (2) na hipótese prevista na Cláusula 4.7.29, for realizada a Oferta Obrigatória de Resgate Antecipado – Aquisição de Controle; ou (3) se a cisão, fusão ou incorporação da Emissora atender aos requisitos previstos no artigo 231 da Lei das Sociedades por Ações; ou (4) por qualquer reorganização societária realizada entre a Emissora e empresas do Grupo Econômico da Emissora (neste caso, desde que não haja cisão, fusão e/ou incorporação da Emissora) ("Reorganização Societária Permitida"); O agente fiduciário, indicando os principais termos do contrato: Oliveira Trust Distribuidora De Títulos E Valores Mobiliários S.A. e os principais termos do Termo de Emissão já estão indicados nos itens acima.
--	---

Valor mobiliário	Debêntures
Identificação do valor mobiliário	11ª Emissão de Debêntures
Hipótese e cálculo do valor	A Emissora poderá realizar, a seu exclusivo critério, a partir do 18º (decimo oitavo) mês contado da Data de Emissão, ou seja, no dia 25

12.9 Outras informações relevantes

de resgate	de maio de 2027, inclusive: (i) a amortização extraordinária facultativa das Debêntures, limitada a 98% (noventa e oito por cento) do Valor Nominal Unitário das Debêntures ou do saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures ("Amortização Extraordinária Facultativa"); ou (ii) o resgate antecipado facultativo total das Debêntures, com o consequente cancelamento de tais Debêntures ("Resgate Antecipado Facultativo Total"). Por ocasião da Amortização Extraordinária Facultativa ou do Resgate Antecipado Facultativo Total, o valor devido pela Emissora será equivalente ao Valor Nominal Unitário ou ao saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures no caso de Resgate Antecipado Facultativo Total, ou a parcela do Valor Nominal Unitário ou do saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures no caso de Amortização Extraordinária Facultativa, conforme o caso, acrescido da Remuneração, calculada pro rata temporis, desde a primeira Data de Integralização ou da Data de Pagamento da Remuneração das Debêntures imediatamente anterior (inclusive) até a Data da Amortização Extraordinária Facultativa ou Data do Resgate Antecipado Facultativo Total das Debêntures, conforme aplicável (exclusive), bem como Encargos Moratórios, se houver, acrescido de prêmio equivalente a 0,35% (trinta e cinco centésimos por cento) ao ano, pro rata temporis, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) Dias Úteis, conforme indicado abaixo, multiplicado pelo prazo remanescente das Debêntures na Data da Amortização Extraordinária Facultativa ou Data do Resgate Antecipado Facultativo Total das Debêntures, conforme aplicável, incidente sobre o montante objeto da Amortização Extraordinária Facultativa ou do Resgate Antecipado Facultativo Total das Debêntures ("Valor da Amortização Facultativa" e "Valor do Resgate Antecipado Total", conforme o caso): $\text{Prêmio} = \text{Prêmio} * \text{Prazo Remanescente} / 252 * \text{PUdebênture}$ 19 onde: $\text{Prêmio} = 0,35\%$; $\text{Prazo Remanescente} =$ quantidade de Dias Úteis contados da Data da Amortização Extraordinária Facultativa ou da Data do Resgate Antecipado Facultativo Total das Debêntures, conforme o caso (inclusive), até a Data de Vencimento das Debêntures (exclusive); e $\text{PUdebênture} =$ (i) Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures, conforme o caso, acrescida da Remuneração calculados pro rata temporis desde a Data de Início da Rentabilidade ou da Data de Pagamento da Remuneração imediatamente anterior (inclusive) até a data do efetivo pagamento do Resgate Antecipado Facultativo Total (exclusive) ("Data do Resgate Antecipado Facultativo Total"); ou (ii) parcela do Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures, conforme o caso, acrescida da Remuneração calculados pro rata temporis desde a Data de Início da Rentabilidade ou da Data de Pagamento da Remuneração imediatamente anterior (inclusive) até a data do efetivo pagamento da Amortização Extraordinária Facultativa (exclusive) ("Data da Amortização Extraordinária Facultativa"), acrescido de Encargos Moratórios, se aplicável, devidos e não pagos, desde a data da inadimplência (inclusive) até a Data da Amortização Extraordinária Facultativa ou a Data do Resgate Antecipado Facultativo Total das Debêntures (exclusive), conforme o caso.
Características dos valores mobiliários de dívida	O vencimento final das Debêntures será em 25 de novembro de 2028, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado da totalidade das Debêntures, nos termos da legislação e regulamentação aplicáveis e conforme prevista na Escritura de

12.9 Outras informações relevantes

	Emissão. O Agente Fiduciário deverá declarar antecipadamente vencidas todas as obrigações decorrentes das Debêntures e exigir o imediato pagamento, pela Emissora, aos titulares das Debêntures, do Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures, acrescido da Remuneração devida, calculada pro rata temporis desde a Data de Início da Rentabilidade ou a última Data de Pagamento da Remuneração, conforme o caso, e dos Encargos Moratórios e multas, se houver, incidentes até a data do seu efetivo pagamento, na ocorrência de quaisquer das situações previstas na Escritura de Emissão, dentre as quais destacam-se: (i) Principais condições de vencimento antecipado automático: (a) liquidação, dissolução ou extinção da Emissora ou de qualquer de suas Controladas Relevantes (controladas que representem, individualmente ou em conjunto, 25% do Patrimônio Líquido e/ou 25% da Receita Operacional Líquida da Emissora); (b) decretação de falência da Emissora ou de qualquer de suas Controladas Relevantes, pedido de autofalência, pedido de falência por terceiros não elidido no prazo legal, ou pedido de recuperação judicial ou extrajudicial; (c) descumprimento, pela Emissora, de qualquer obrigação pecuniária oriunda das Debêntures não sanado no prazo de até 2 Dias Úteis da data em que tal obrigação seria devida; (d) transformação do tipo societário da Emissora, nos termos dos artigos 220 a 222 da Lei das Sociedades por Ações; (e) redução do capital social da Emissora em valor inferior ao vigente na Data de Emissão, exceto para absorção de prejuízos; (f) alteração ou modificação do objeto social disposto no Estatuto Social da Emissora de forma a excluir as atividades principais atuais, consideradas para este fim as indicadas na Escritura de Emissão; (g) vencimento antecipado de quaisquer dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Emissora ou por qualquer de suas controladas (incluindo quaisquer emissões de debêntures) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior ao Threshold; (h) inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas controladas, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida contraída nos mercados financeiro e/ou de capitais (exceto as obrigações previstas na própria Escritura de Emissão) envolvendo valor, individualmente ou em conjunto, igual ou superior ao Threshold, ou seu equivalente em outras moedas, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato ou, na ausência deste, em até 10 dias da data em que se tornou devida, salvo se amparado por decisão judicial ou arbitral vigente com efeito suspensivo; (i) realização de qualquer pagamento, pela Emissora a seus acionistas, de dividendos, juros sobre capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias objeto da Escritura de Emissão, ressalvado o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios; (j) transferência ou qualquer forma de cessão a terceiros das obrigações assumidas na Escritura de Emissão, exceto em virtude de Reorganização Societária Permitida; (k) questionamento judicial da Escritura de Emissão pela Emissora ou por qualquer de suas controladas, controladoras e/ou coligadas; e (l) comprovação de que qualquer das declarações prestadas pela Emissora se provou falsa
--	---

12.9 Outras informações relevantes

	ou enganosa na data em que foi prestada. (ii) não utilização, pela Emissora, dos recursos obtidos com a Emissão conforme a destinação dos recursos prevista na Escritura de Emissão. (iii) Principais condições de Vencimento Antecipado Não Automático: (a) Evento de Mudança de Controle, caso a Controladora (Mubadala Capital LLC, ou qualquer de suas afiliadas e/ou respectivos administradores e/ou diretores, bem como seus sucessores) deixe de deter, direta ou indiretamente, o Controle da Emissora, exceto se obtida anuência prévia em Assembleia Geral de Debenturistas; (b) cisão, fusão, incorporação (inclusive de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto nas hipóteses de Reorganização Societária Permitida; (c) realização de transações com partes relacionadas, exceto se contratadas no curso normal dos negócios em condições equitativas e de mercado, ou em termos mais benéficos à Emissora; (d) concessão, pela Emissora, de mútuo a empresas ou indivíduos que não sejam suas controladas; (e) inadimplemento, pela Emissora, de qualquer obrigação não pecuniária prevista na Escritura de Emissão, não sanado em até 15 Dias Úteis contados da data em que deveria ter sido cumprida, observados os períodos de cura; (f) protesto legítimo de títulos contra a Emissora em valor unitário ou agregado igual ou superior ao Threshold, salvo se sustado, cancelado ou quitado no prazo de até 30 dias contados da intimação do protesto; (g) inadimplemento, pela Emissora ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de decisão judicial e/ou arbitral transitada em julgado, ou de decisão colegiada não suspensa, em valor unitário ou agregado igual ou superior ao Threshold; (h) não renovação, cancelamento, revogação ou suspensão de autorizações e licenças, inclusive ambientais, cuja falta possa gerar Efeito Adverso Relevante; (i) ato de autoridade governamental visando sequestrar, expropriar, nacionalizar ou desapropriar a totalidade ou parte substancial dos ativos da Emissora, desde que gere Efeito Adverso Relevante; (j) violação de Leis Anticorrupção; (k) inscrição da Emissora em cadastro de empregadores que mantenham trabalhadores em condições análogas à de escravo, não revertida em até 30 dias; (l) constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus, arresto, sequestro ou penhora sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% do Patrimônio Líquido da Emissora, exceto se previamente autorizado pelos Debenturistas; (m) declaração de invalidade, nulidade ou inexecutabilidade da Escritura de Emissão por decisão judicial sem efeito suspensivo; e (n) não observância do Índice Financeiro, acompanhado anualmente pelo Agente Fiduciário, calculado com base nas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025: o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,00x (três vezes). Remuneração das Debêntures: Sobre o Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Debêntures incidirão juros remuneratórios correspondentes à variação acumulada de 100% das taxas médias diárias do DI –
--	--

12.9 Outras informações relevantes

	Depósitos Interfinanceiros de um dia, "over extragrupo", expressas na forma percentual ao ano, base 252 Dias Úteis, calculadas e divulgadas diariamente pela B3 ("Taxa DI"), acrescida exponencialmente de spread (sobretaxa) de 1,50% ao ano, base 252 Dias Úteis ("Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a Data de Início da Rentabilidade ou a Data de Pagamento da Remuneração imediatamente anterior, conforme o caso, até a data do efetivo pagamento, de acordo com a fórmula presente na Escritura de Emissão. O Valor Nominal Unitário não será atualizado monetariamente. • em relação à distribuição de dividendos: o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de realização de qualquer pagamento, pela Emissora a seus acionistas, de dividendos, juros sobre capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias objeto da Escritura de Emissão, ressalvado o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios; • em relação à alienação de determinados ativos: o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus, arresto, sequestro ou penhora, judicial ou extrajudicial, voluntário ou involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do Patrimônio Líquido da Emissora, conforme a suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais auditadas mais recentes, exceto se previamente autorizado pelos Debenturistas; • em relação à emissão de novos valores mobiliários: não aplicável. • em relação à realização de operações societárias envolvendo o emissor, seus controladores ou controladas: o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Debêntures, no caso de cisão, fusão, incorporação (inclusive incorporação de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto: (1) se previamente autorizado pelos Debenturistas em Assembleia Geral de Debenturistas convocada nos termos da Escritura de Emissão; ou (2) se a cisão, fusão ou incorporação da Emissora atender aos requisitos previstos no artigo 231 da Lei das Sociedades por Ações; ou (3) por qualquer reorganização societária realizada entre a Emissora e empresas do Grupo Econômico da Emissora (neste caso, desde que não haja cisão, fusão e/ou incorporação da Emissora) ("Reorganização Societária Permitida"). Também enseja vencimento antecipado não automático o Evento de Mudança de Controle, caso a Controladora (Mubadala Capital
--	--

12.9 Outras informações relevantes

	LLC ou suas afiliadas/sucessores) deixe de deter, direta ou indiretamente, o Controle da Emissora, exceto se obtida anuência prévia dos Debenturistas em Assembleia Geral de Debenturistas; O agente fiduciário, indicando os principais termos do contrato: Oliveira Trust Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. e os principais termos da Escritura de Emissão já estão indicados nos itens acima.
--	---

Valor mobiliário	Nota Comercial
Identificação do valor mobiliário	3ª Emissão de Notas Comerciais Escriturais
Características dos valores mobiliários de dívida	O vencimento final das Notas Comerciais será em 14 de abril de 2028, ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado, resgate antecipado facultativo total, resgate antecipado obrigatório ou aquisição facultativa com cancelamento da totalidade das Notas Comerciais, nos termos da legislação e regulamentação aplicáveis e conforme previsto no Termo de Emissão. O Agente Fiduciário deverá declarar antecipadamente vencidas todas as obrigações decorrentes das Notas Comerciais e exigir o imediato pagamento, pela Emitente, aos titulares das Notas Comerciais, do Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais, acrescido da Remuneração devida, calculada pro rata temporis desde a Data de Início da Rentabilidade ou a última Data de Pagamento da Remuneração, conforme o caso, e dos Encargos Moratórios e multas, se houver, incidentes até a data do seu efetivo pagamento, na ocorrência de quaisquer das situações previstas no Termo de Emissão, dentre as quais destacam-se: (i) Principais condições de vencimento antecipado automático: (a) liquidação, dissolução ou extinção da Emitente ou de qualquer de suas Controladas Relevantes (controladas que representem, individualmente ou em conjunto, 25% do Patrimônio Líquido e/ou 25% da Receita Operacional Líquida da Emitente); (b) decretação de falência da Emitente ou de qualquer de suas Controladas Relevantes, pedido de autofalência, pedido de falência por terceiros não elidido no prazo legal, pedido de recuperação judicial ou extrajudicial, ou medidas antecipatórias a tais procedimentos; (c) descumprimento, pela Emitente, de qualquer obrigação pecuniária oriunda das Notas Comerciais não sanado no prazo de até 2 Dias Úteis da data em que tal obrigação seria devida; (d) transformação do tipo societário da Emitente, nos termos dos artigos 220 a 222 da Lei das Sociedades por Ações; (e) redução do capital social da Emitente em valor inferior ao vigente na Data de Emissão, exceto para absorção de prejuízos; (f) transferência ou qualquer forma de cessão das obrigações assumidas no Termo de Emissão, exceto em virtude de Reorganização Societária Permitida; (g) alteração ou modificação do objeto social da Emitente de forma a excluir as atividades principais atuais; (h) vencimento antecipado de quaisquer

12.9 Outras informações relevantes

	dívidas contraídas nos mercados financeiro e/ou de capitais pela Emitente ou por qualquer de suas controladas envolvendo valor igual ou superior ao Threshold; (i) inadimplemento, pela Emitente ou por qualquer de suas controladas, de qualquer obrigação pecuniária decorrente de instrumentos de dívida nos mercados financeiro e/ou de capitais envolvendo valor igual ou superior ao Threshold, não sanado no prazo de cura previsto no respectivo contrato ou, na ausência deste, em até 10 dias, salvo se amparado por decisão judicial ou arbitral com efeito suspensivo; (j) realização de qualquer pagamento pela Emitente a seus acionistas, de dividendos, juros sobre capital próprio ou participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias do Termo de Emissão, ressalvado o dividendo mínimo obrigatório e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios; (k) questionamento judicial do Termo de Emissão pela Emitente ou por qualquer de suas controladas, controladoras e/ou coligadas; (l) não utilização, pela Emitente, dos recursos obtidos com a Emissão conforme a destinação prevista no Termo de Emissão; e (m) comprovação de que qualquer das declarações prestadas pela Emitente se provou falsa ou enganosa na data em que foi prestada. (ii) Principais condições de Vencimento Antecipado Não Automático: (a) Evento de Mudança de Controle, caso a Controladora (Mubadala Capital LLC, ou qualquer de suas controladas, afiliadas e/ou respectivos administradores e/ou diretores, bem como seus sucessores) deixe de deter, direta ou indiretamente, o Controle da Emitente, exceto se obtida anuência prévia em Assembleia Geral de Titulares de Notas Comerciais; (b) cisão, fusão, incorporação (inclusive de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto nas hipóteses de Reorganização Societária Permitida; (c) realização de transações com partes relacionadas, exceto se contratadas no curso normal dos negócios em condições equitativas e de mercado, ou em termos mais benéficos à Emitente; (d) concessão, pela Emitente, de mútuo a empresas ou indivíduos que não sejam suas controladas; (e) inadimplemento, pela Emitente, de qualquer obrigação não pecuniária prevista no Termo de Emissão, não sanado em até 15 Dias Úteis contados da data em que deveria ter sido cumprida; (f) protesto legítimo de títulos contra a Emitente em valor unitário ou agregado igual ou superior ao Threshold, salvo se sustado, cancelado ou quitado no prazo de até 30 dias da intimação do protesto; (g) inadimplemento, pela Emitente ou por qualquer de suas Controladas Relevantes, de decisão judicial e/ou arbitral transitada em julgado ou de decisão colegiada não suspensa, em valor igual ou superior ao Threshold; (h) não renovação, cancelamento, revogação ou suspensão de autorizações e licenças, inclusive ambientais, cuja falta possa gerar Efeito Adverso Relevante; (i) ato de autoridade governamental visando sequestrar, expropriar, nacionalizar ou desapropriar a totalidade ou parte substancial dos ativos da Emitente, desde que gere Efeito Adverso Relevante; (j) violação de Leis Anticorrupção; (k) inscrição da Emitente em cadastro de empregadores que tenham mantido trabalhadores em condições análogas à de escravo, não revertida em até 30 dias; (l) constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus sobre ativo(s) que
--	--

12.9 Outras informações relevantes

representem montante igual ou superior a 25% do Patrimônio Líquido da Emitente, exceto se previamente autorizado pelos Titulares de Notas Comerciais; (m) declaração de invalidade, nulidade ou inexecutabilidade do Termo de Emissão por decisão judicial sem efeito suspensivo; e (n) não observância do Índice Financeiro, acompanhado anualmente pelo Agente Fiduciário, calculado com base nas demonstrações financeiras consolidadas auditadas ao final de cada exercício, a partir das relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2026: o índice obtido pela divisão de Dívida Líquida por EBITDA deve ser inferior ou igual a 3,00x (três vezes).

Remuneração das Notas Comerciais:

Sobre o Valor Nominal Unitário ou saldo do Valor Nominal Unitário das Notas Comerciais incidirão juros remuneratórios correspondentes à variação acumulada de 100% das taxas médias diárias do DI – Depósitos Interfinanceiros de um dia, "over extragrupo", expressas na forma percentual ao ano, base 252 Dias Úteis, calculadas e divulgadas diariamente pela B3 ("Taxa DI"), acrescida exponencialmente de spread (sobretaxa) de 1,90% ao ano, base 252 Dias Úteis ("Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis por Dias Úteis decorridos, desde a Data de Início da Rentabilidade ou a Data de Pagamento da Remuneração imediatamente anterior, conforme o caso, até a data do efetivo pagamento, de acordo com a fórmula presente no Termo de Emissão. O Valor Nominal Unitário não será atualizado monetariamente.

- **em relação à distribuição de dividendos:** o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Notas Comerciais, no caso de realização de qualquer pagamento pela Emitente a seus acionistas, de dividendos, juros sobre capital próprio ou de qualquer tipo de participação nos resultados, caso esteja em mora com as obrigações pecuniárias objeto do Termo de Emissão, ressalvado o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações e os juros sobre capital próprio imputados aos dividendos obrigatórios;
- **em relação à alienação de determinados ativos:** o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Notas Comerciais, no caso de constituição de qualquer hipoteca, penhor, alienação fiduciária, cessão fiduciária, usufruto, fideicomisso, promessa de venda, opção de compra, direito de preferência, encargo, gravame ou ônus, arresto, sequestro ou penhora, judicial ou extrajudicial, voluntário ou involuntário, ou outro ato que tenha o efeito prático similar a qualquer das expressões acima sobre ativo(s) que representem montante igual ou superior a 25% do Patrimônio Líquido da Emitente, conforme as suas demonstrações financeiras ou informações trimestrais auditadas mais recentes, exceto se previamente autorizado pelos Titulares de Notas Comerciais;
- **em relação à emissão de novos valores mobiliários:** não aplicável.
- **em relação à realização de operações societárias**

12.9 Outras informações relevantes

	envolvendo o emissor, seus controladores ou controladas: o Agente Fiduciário deverá declarar vencimento antecipado das Notas Comerciais, no caso de cisão, fusão, incorporação (inclusive incorporação de ações) ou qualquer outra forma de reorganização societária, exceto: (1) se a cisão, fusão ou incorporação da Emitente atender aos requisitos previstos no artigo 231 da Lei das Sociedades por Ações; ou (2) por qualquer reorganização societária realizada entre a Emitente e empresas do Grupo Econômico da Emitente (desde que não haja cisão, fusão e/ou incorporação da Emitente) ("Reorganização Societária Permitida"), em todos os casos desde que a Controladora permaneça como entidade Controladora, direta ou indireta, da Emitente. Também enseja vencimento antecipado não automático o Evento de Mudança de Controle, caso a Controladora (Mubadala Capital LLC ou suas controladas, afiliadas/sucessores) deixe de deter, direta ou indiretamente, o Controle da Emitente, exceto se obtida anuência prévia dos Titulares de Notas Comerciais em Assembleia Geral de Titulares de Notas Comerciais. O agente fiduciário, indicando os principais termos do contrato: Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários e os principais termos do Termo de Emissão já estão indicados nos itens acima.
--	---

13.1 Identificação dos Responsáveis pelo Conteúdo do FRE

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário	Cargo do responsável	Status	Justificativa
Marina da Fontoura Azambuja	Diretor de Relações com Investidores	Alterado	Alteracao - Sem atualização do ocupante do cargo, apenas a declaração.
Pedro de Souza Zemel	Diretor Presidente	Registrado	

13.1 Declaração do diretor presidente

DECLARAÇÃO PARA FINS DO ITEM 13 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

PEDRO DE SOUZA ZEMEL, brasileiro, casado, administrador, portador da Cédula de Identidade RG nº 20.026.618-4, inscrito no CPF/ME sob o nº 309.555.478-81, residente e domiciliado na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com endereço comercial na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Lemos Monteiro, nº 120, 12º (parte), 13º e 14º andares, Butantã, CEP 05501-050, na qualidade de **Diretor Presidente** da **ZAMP S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Lemos Monteiro, nº 120, 12º (parte), 13º e 14º andares, Butantã, CEP 05501-050, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda ("CNPJ/MF") sob o nº 13.574.594/0001-96 ("Companhia"), nos termos do Anexo C da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 80"), declara que:

- (i) reviu o Formulário de Referência da Companhia;
- (ii) todas as informações contidas no Formulário de Referência atendem ao disposto na Resolução CVM 80, em especial aos artigos 15 a 20; e
- (iii) as informações nele contidas refletem de modo verdadeiro, preciso e completo as atividades da Companhia e os riscos inerentes às suas atividades.

Signed by:

E4D68A89Z87E4CD...

PEDRO DE SOUZA ZEMEL

Diretor Presidente

Assinado por:



13.1 Declaração do diretor de relações com investidores

Docusign Envelope ID: AE379D48-687B-8FA5-80C5-CAC22DE1F570

DECLARAÇÃO PARA FINS DO ITEM 13 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

MARINA DA FONTOURA AZAMBUJA, brasileira, economista, casada, portadora da Cédula de Identidade RG nº 10913603-6, inscrita no CPF/MF sob o nº 074866797-01, residente e domiciliada na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, com endereço comercial na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Lemos Monteiro, nº 120, 12º (parte), 13º e 14º andares, Butantã, CEP 05501-050, na qualidade de **Diretora Vice-Presidente Financeira e de Relações com Investidores** da **ZAMP S.A.**, sociedade anônima, com sede na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Lemos Monteiro, nº 120, 12º (parte), 13º e 14º andares, Butantã, CEP 05501-050, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda ("CNPJ/MF") sob o nº 13.574.594/0001-96 ("Companhia"), nos termos do Anexo C da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 80"), declara que:

- (i) reviu o Formulário de Referência da Companhia;
- (ii) todas as informações contidas no Formulário de Referência atendem ao disposto na Resolução CVM 80, em especial aos artigos 15 a 20; e
- (iii) as informações nele contidas refletem de modo verdadeiro, preciso e completo as atividades da Companhia e os riscos inerentes às suas atividades.

Assinatura
 Marina da Fontoura Azambuja
 Diretora Vice-Presidente Financeira e de Relações com Investidores
 ZAMP S.A.
 Rua Lemos Monteiro, nº 120, 12º (parte), 13º e 14º andares, Butantã, CEP 05501-050, São Paulo, SP

MARINA DA FONTOURA AZAMBUJA

Diretora Vice-Presidente Financeira e de Relações com Investidores

Assinado por:



13.2 Identificação dos Responsáveis pelo Conteúdo do FRE, em caso de alteração dos Responsáveis após a Entrega Anual

Documento não preenchido.