

DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

3T25

,zamp

DESTAQUES (3T25 vs 3T24)

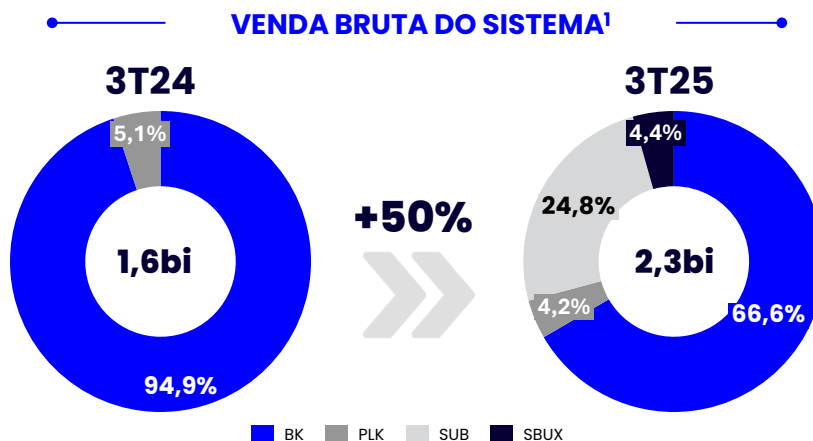
- » RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DE R\$ 1,3 BILHÃO NO TRIMESTRE (+17% VS. 3T24)
- » CRESCIMENTO DE 21,9% EM VENDAS DIGITAIS (TOTEM, DELIVERY, APP), QUE REPRESENTARAM 54,6% DA RECEITA DA COMPANHIA.
- » VENDAS COMPARÁVEIS DE 1,3% PARA BURGER KING®, 24% PARA POPEYES®, 16% PARA STARBUCKS® E, 21% EM SUBWAY®.
- » CLUBE BK, O PROGRAMA DE FIDELIDADE DA COMPANHIA, ATINGIU +21 MILHÕES DE USUÁRIOS, +0,5 MILHÃO VS. 2T25.
- » MARGEM BRUTA DE 64% (-0,5% VS 3T24) DECORRENTE AO CENÁRIO INFLACIONÁRIO
- » EBITDA AJUSTADO DE R\$ 182,3 MILHÕES, AUMENTO DE 34,5% YoY, SENDO R\$ 114 MILHÕES EX-IFRS16, AUMENTO DE 48.9% YOY
- » DÍVIDA LÍQUIDA ATINGE R\$ 767 MILHÕES E ALAVANCAGEM EM 2.0X.

INDICADORES CONSOLIDADOS

ZAMP

DESTAQUES FINANCEIROS – R\$ milhões (CONSOLIDADO)

	3T25	3T24	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.310,4	1.122,8	16,7%
CMV	(447,8)	(389,8)	14,9%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	34,2%	34,7%	-54bps
EBITDA AJUSTADO	182,3	135,5	34,5%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	13,9%	12,1%	184bps
EBITDA AJUSTADO SEM IFRS 16	114,3	76,8	48,9%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	8,7%	6,8%	189bps
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	(22,5)	(32,5)	-30,8%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO SEM IFRS 16	(21,6)	(30,4)	-28,7%
DÍVIDA BRUTA	1.108,8	1.522,4	-27,2%
DÍVIDA LÍQUIDA (EX - IFRS 16)	767,7	546,0	40,6%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.449,6	1.642,4	-11,7%



Com as quatro marcas integradas ao portfólio, o ecossistema Zamp movimentou uma receita bruta de R\$2,3 bilhões no terceiro trimestre de 2025, representando um avanço de 50% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. Esse crescimento decorre, principalmente, das aquisições concluídas no final de 2024, que incorporaram as operações de Subway® e Starbucks® ao portfólio da Zamp.

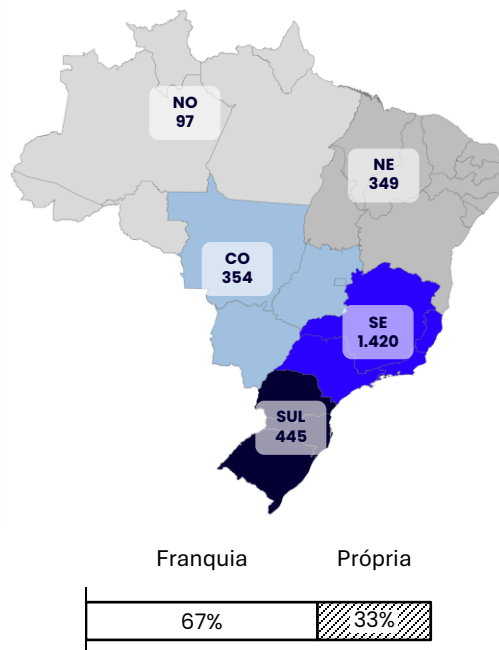
A leve contração da margem bruta consolidada decorre do aumento expressivo dos custos com carne, especialmente a partir do segundo semestre de 2024, impacto que vem sendo mitigado pela nossa estratégia de precificação.

Por fim, o EBITDA Ajustado atingiu R\$ 182,3 milhões no período, um aumento de 34,5% em comparação ao mesmo trimestre de 2024. O desempenho reflete o sólido avanço das vendas e o ganho de alavancagem operacional nos restaurantes, mesmo diante de um contexto de relevantes investimentos na estrutura corporativa para sustentar a integração das marcas adquiridas.

(1) Venda bruta Sistema: somatório de vendas de lojas próprias e franqueadas, considera o total anual transacionado por todas as marcas, excluídos cancelamentos e descontos.

PORTFÓLIO DE LOJAS SISTEMA ZAMP

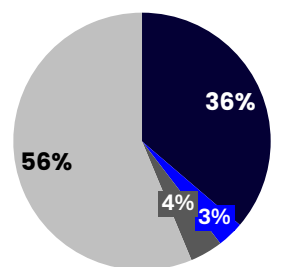
# LOJAS POR MARCA (fim do período)	3T25	3T24	VAR
BURGER KING®	966	941	25
RESTAURANTES PRÓPRIOS	687	682	5
RESTAURANTES FRANQUEADOS	279	259	20
POPEYES®	89	91	-2
RESTAURANTES PRÓPRIOS	81	85	-4
RESTAURANTES FRANQUEADOS	8	6	2
STARBUCKS®	110	0	110
RESTAURANTES PRÓPRIOS	110	0	110
RESTAURANTES FRANQUEADOS	0	0	0
SUBWAY®	1500	0	1500
RESTAURANTES PRÓPRIOS	0	0	0
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1500	0	1500
ZAMP	2665	1032	1633
RESTAURANTES PRÓPRIOS	878	767	111
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1787	265	1522



FOOTPRINT

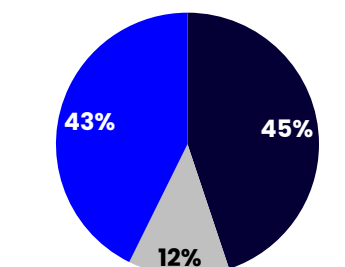
TOTAL 2.665

DISTRIBUIÇÃO POR MARCA



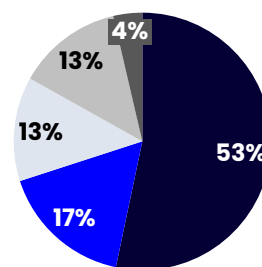
■ Burger King® ■ Starbucks®
■ Popeyes® ■ Subway®

DISTRIBUIÇÃO POR FORMATO¹



■ Mall ■ Free Standing ■ In Line

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA



■ SE ■ NE ■ NO
■ SUL ■ CO

Ao término do terceiro trimestre de 2025, a Zamp possuía 2.665 unidades, incluindo operações próprias e franqueadas, que abrangem as quatro marcas do seu portfólio. Com atuação em todo o território nacional e presença em diferentes formatos, a Companhia garante ampla distribuição geográfica, favorecendo decisões estratégicas e uma alocação de capital mais eficiente.

(1) Formato Mall considera lojas Food Court, Aeroportos, Universidade e Ghost kitchen; Lojas Office e em rodovias sem drive-thru, consideradas como In-Line.



BURGER KING®

PORTFÓLIO

O Burger King® encerrou o trimestre com 966 restaurantes, dos quais 687 próprios – com a abertura de 3 lojas, e 279 franqueados – com um saldo líquido de 5 aberturas.

DESTAQUES OPERACIONAIS

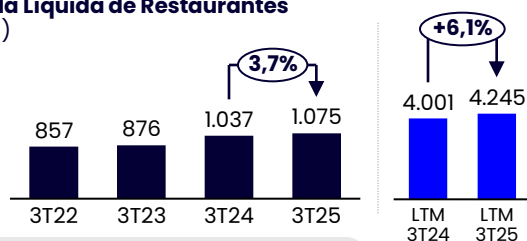
	3T25	3T24	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	966	941	25
RESTAURANTES PRÓPRIOS			
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	684	681	3
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	3	1	2
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	-	-	-
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	687	682	5
RESTAURANTES FRANQUEADOS			
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	274	256	18
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	8	5	3
FECHAMENTOS RESTAURANTES	(3)	(2)	(1)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	-	-	-
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	279	259	20

VENDAS DOS RESTAURANTES

Burger King® concluiu mais um trimestre com crescimento de vendas dos restaurantes, com R\$ 1,1 bilhão de receita líquida, +4% vs. o 3T24. No acumulado dos últimos 12 meses, a receita foi de R\$ 4,2 bilhões – um aumento de 6,1% sobre o mesmo período no ano anterior.

A marca apresentou um SSS de 1,3% no período, impactada principalmente pela forte base comparável de 2024. Ainda assim, em uma visão de 2 anos, o SSS acumulado foi de 17,5%.

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)



SSS 21,2% 0,1% 16,2% 1,3%

MARGEM BRUTA

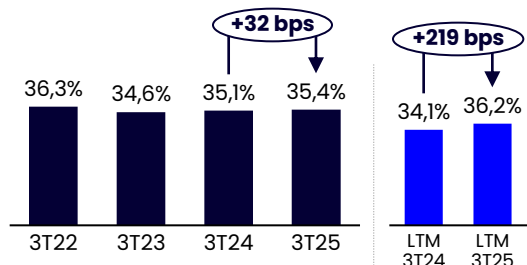
Burger King encerra o trimestre com 64,6% de margem bruta. Isso é um reflexo da estabilização da curva de preços das proteínas, somado aos efeitos positivos da estratégia de *revenue management* que viemos implementando. Ainda, o trimestre contou com uma baixa não recorrente de estoque, com impacto em margem e, excluindo a baixa, tivemos uma melhora de 68 bps na visão trimestral e piora de 119 bps no comparativo dos últimos 12 meses.

CAMPANHAS

Atento às tendências do consumidor e comprometido em oferecer produtos inovadores, Burger King® lançou o BK Shake Proteico, proporcionando uma experiência saborosa e funcional para quem busca manter o equilíbrio entre indulgência e conveniência. Já na plataforma infantil, o trimestre contou com as campanhas de Super Homem, Naruto e Smurfs.



Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)





POPEYES®

PORTFÓLIO

Popeyes® fechou o trimestre com 89 restaurantes – 81 próprias e 8 franquias. Seguimos focados em otimizar a performance do legado, crescendo a marca e evoluindo na consistência operacional, para que possamos voltar a expandir.

DESTAQUES OPERACIONAIS

TOTAL DE RESTAURANTES

RESTAURANTES PRÓPRIOS

RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO

ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES

FECHAMENTOS RESTAURANTES

RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO

RESTAURANTES FRANQUEADOS

RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO

ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES

FECHAMENTOS RESTAURANTES

RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO

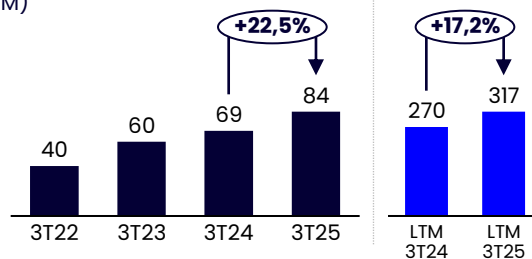
	3T25	3T24	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	89	91	(2)
RESTAURANTES PRÓPRIOS			
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	81	85	(4)
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	-	-	-
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	81	85	(4)
RESTAURANTES FRANQUEADOS			
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	8	6	2
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	-	-	-
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	8	6	2

VENDAS DOS RESTAURANTES

Popeyes® alcançou uma venda líquida de R\$ 84 milhões no período, um crescimento de 22,5% na comparação com o mesmo trimestre do ano anterior. Já para os últimos 12 meses, a receita de R\$ 317 milhões representou uma evolução de 17,2% vs. o período comparável.

A marca encerrou mais um trimestre de crescimento duplo-dígito, reafirmando seu sólido desempenho e consistência no mercado. Este resultado mostra a capacidade de sustentar o novo patamar de reconhecimento de marca, tráfego impulsionado pela assertiva campanha do “Molhão”.

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)



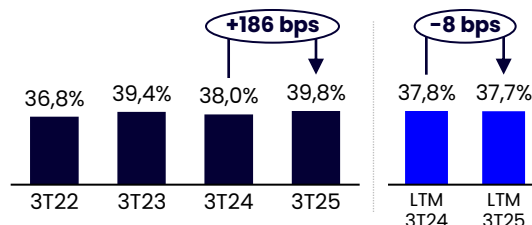
SSS 32,7% 1,6% 12,3% 24,4%

MARGEM BRUTA

A pressão inflacionária no mercado de proteínas também atingiu o custo do frango. Isso levou a uma leve piora em margem bruta no trimestre, com avanço de 186 bps em custo da mercadoria vendida. No entanto, para o acumulado dos últimos 12 meses houve um recuo de 8 bps, encerrando o período com 62,3% de margem bruta.

Custo da Mercadoria Vendida

(% Venda Líquida de Restaurantes)



CAMPANHAS

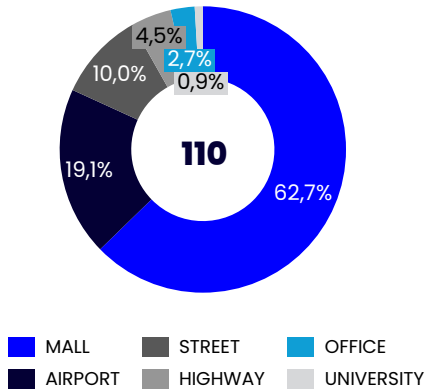
Em continuidade à campanha do “Molhão” – forte motor de engajamento do cliente – o trimestre contou com o lançamento dos novos sabores Lemon Pepper e Parmesão.





STARBUCKS®

Footprint por formato



VENDAS DOS RESTAURANTES

A Companhia concluiu seu primeiro ano à frente da operação de Starbucks® no Brasil e segue capturando resultados expressivos de crescimento. As 110 lojas do portfólio atual apresentaram mais um período de duplo-dígito de SSS, com avanço de 16,3%. Além das iniciativas de retomada da marca que já vínhamos adotando – como normalização de estoques, recuperação das lojas, retomada do nível de serviço – o trimestre foi marcado por uma revisão completa do menu, trazendo lançamentos que se aproximam dos hábitos de consumo do brasileiro.

A venda líquida de restaurantes alcançou R\$ 92,7 milhões no trimestre e a margem bruta fechou em 63,5%. A curva ascendente do custo do café, somado ao impacto das mudanças tarifárias, foram os principais fatores de pressão à margem. Neste cenário, a estratégia de precificação e mix de produtos foram essenciais para minimizar esses impactos.

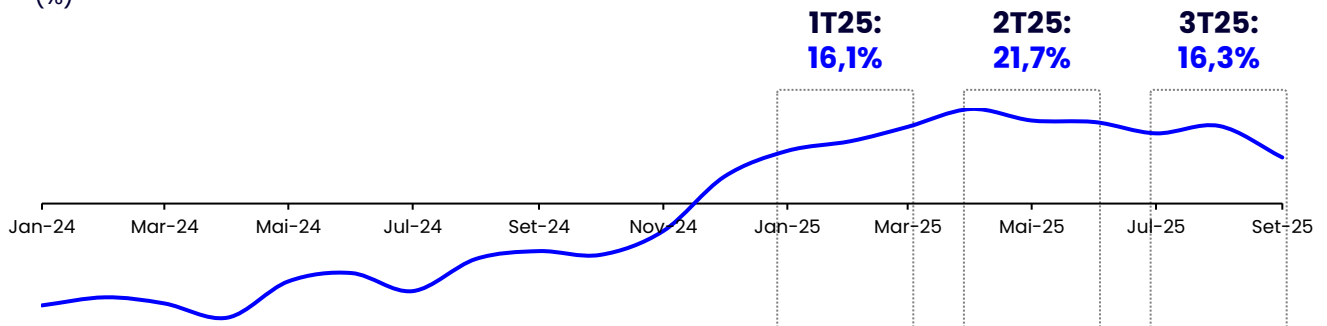
CAMPANHAS

O trimestre foi marcado pela campanha “Retomar”, iniciativa que teve como foco reconectar a marca com o consumidor e reforçar sua presença no país, em uma nova fase, consolidando um ciclo de renovação, fortalecimento e continuidade.

Ainda, Starbucks lançou mais uma campanha de grande impacto, desta vez em parceria com Malu Borges, influenciadora reconhecida por seu estilo autêntico e conexão com o público jovem. A ação reforçou o posicionamento inovador e icônico da marca, gerando ampla repercussão nas redes sociais e fortalecendo o engajamento com os consumidores, gerando, ainda, incremental de vendas com bebidas personalizadas.



Same Store Sales (%)





SUBWAY®

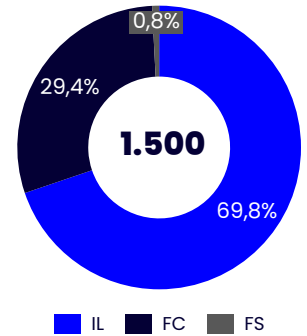
VENDA DOS RESTAURANTES

Dando sequência às prioridades já comunicadas, a Companhia tem avançado de forma consistente no reposicionamento da marca Subway® no Brasil, o que tem se refletido positivamente em seus resultados. As vendas mesmas lojas (SSS) mantiveram forte crescimento, atingindo dois dígitos no 3T25, com alta de aproximadamente 22%. Com esse desempenho, o sistema Subway® totalizou R\$ 584,6 milhões em vendas brutas no trimestre.

A estratégia comercial adotada no início do ano segue se provando efetiva em impulsionar vendas, com plataformas como Subway Séries – endereçando ocasiões de indulgência, além de “2 Subs por”, visando uma alternativa acessível. Os canais digitais também tiveram um papel importante neste resultado, com crescimento tanto em vendas, quanto em tráfego, com avanço de 16% e 17%, respectivamente no comparativo anual.

No terceiro trimestre, foram inaugurados 5 restaurantes e encerradas 12 operações, todas sob gestão de franqueados, resultando em um total de 1.500 unidades ao final do período.

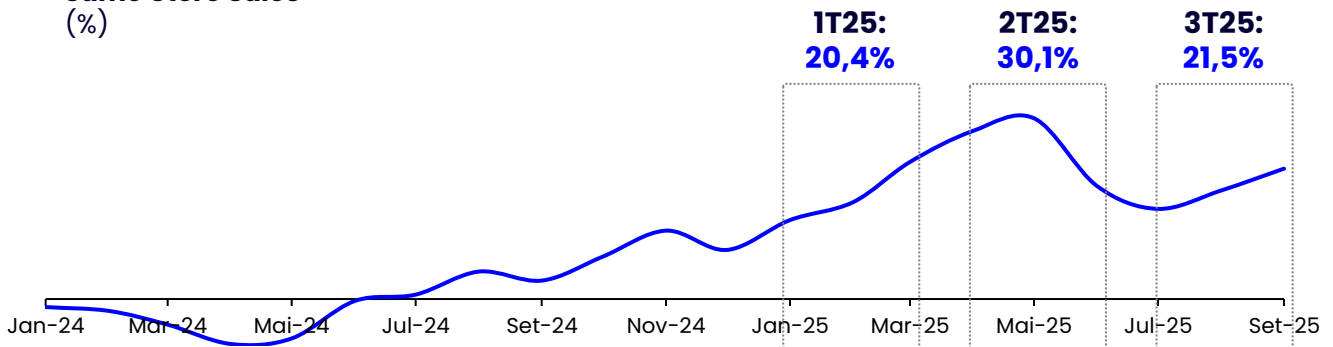
Footprint por formato



CAMPANHAS

A Companhia segue consistente na estratégia de realizar investimentos eficientes em marketing, aumentando vendas e gerando valor para o ecossistema de franqueados. Neste sentido, demos continuidade às plataformas lançadas anteriormente. O Subway Séries, plataforma de indulgência, contou com o lançamento de 3 novos sabores com base de carne seca. Já as alavancas value for money – “2 Subs por”, BoGo Day e Dia do 30, permanecem como importantes vetores de venda no balcão.

Same Store Sales (%)

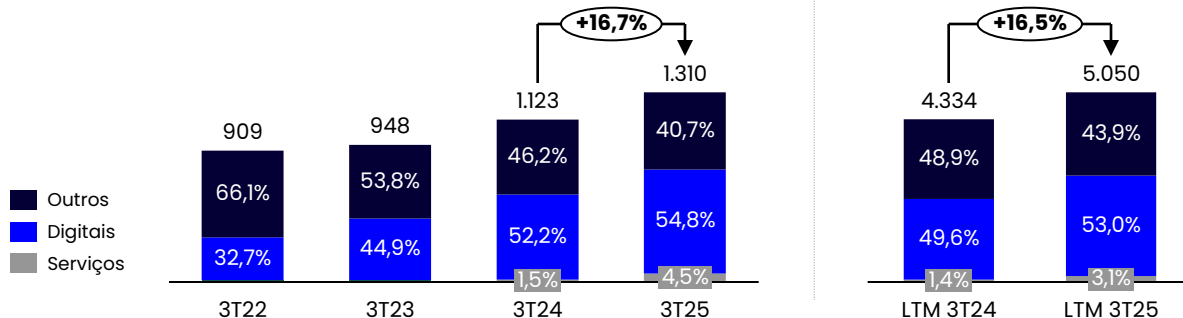




,zamp

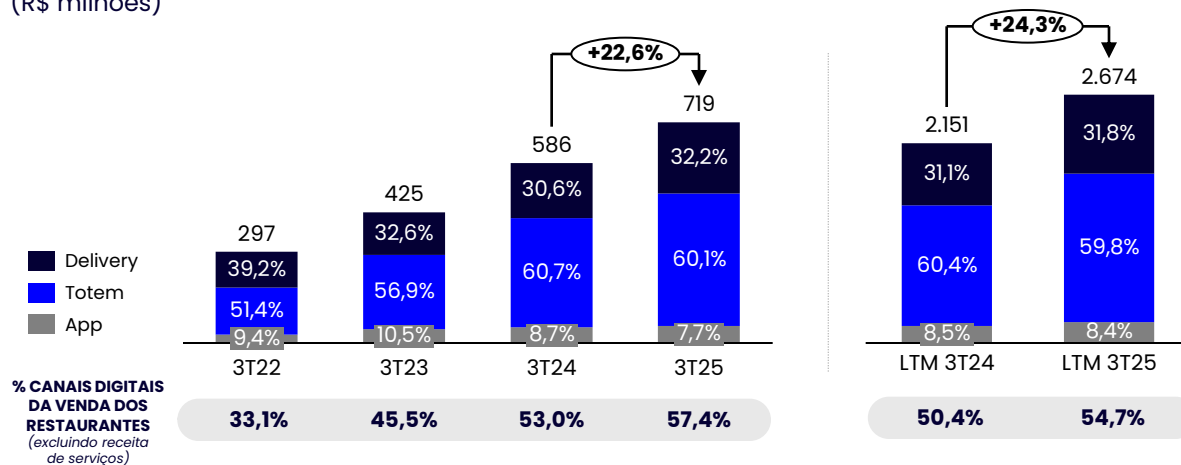
RECEITA LÍQUIDA

Receita Operacional Líquida Total⁽ⁱ⁾ (R\$ milhões)



A Companhia alcançou uma receita operacional líquida de R\$ 1,3 bilhão no terceiro trimestre de 2025, um avanço de 16,7% no comparativo versus o mesmo período do ano anterior. O acumulado dos últimos 12 meses apresentou um resultado de R\$ 5,1 bilhões, um crescimento de 16,5%.

Vendas Digitais dos Restaurantes (R\$ milhões)



Em continuidade à estratégia de conectar a experiência física e digital em nossos restaurantes, a Companhia apresentou mais um trimestre de evolução nos canais digitais, incluindo delivery, aplicativo e totens de autoatendimento, que representaram 54,8% da receita total, somando R\$ 719 milhões em vendas – evolução de 22,6% em relação ao 3T24.

O canal de delivery segue ganhando relevância, respondendo por 32% das vendas digitais da Companhia, um avanço nominal de 29% versus o mesmo período do ano anterior. Ainda, os totens cresceram 21,2% no comparativo anual, representando 60% do total de vendas digitais.

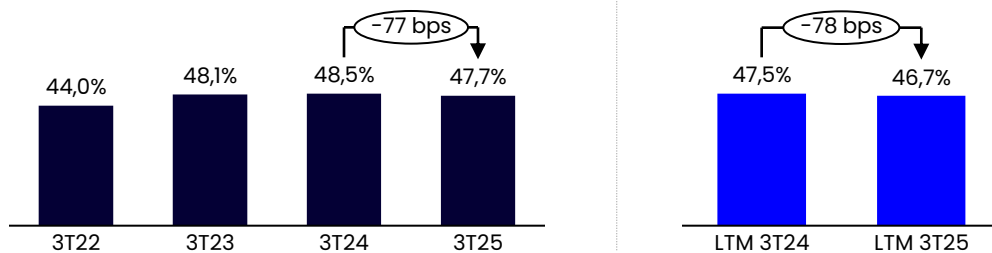
No período, 51% das vendas totais de Burger King® foram identificadas. Nosso programa de fidelidade – e principal impulsionador da estratégia de CRM – o Clube BK, encerrou o período com cerca de 21,5 milhões de usuários cadastrados, um aumento de quase 0,5 milhão em relação ao trimestre anterior (2T25).

(i) Receita de serviços reportada separadamente a partir de 2024 dada a relevância da linha com a adição de Subway® ao portfólio.

DESPESAS COM VENDAS

No 3T25, as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização e os efeitos de despesas pré-operacionais, representaram 47,7% da receita líquida, uma redução de 77 bps em comparação com o mesmo período do ano anterior.

% Receita Operacional Líquida



Despesas com Vendas Detalhadas

(R\$ milhões)	3T25	3T24	VAR %	3T25 %ROL	3T24 %ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.310,4	1.122,8	16,7%	100%	100%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(739,2)	(651,4)	13,5%	-56,4%	-58,0%
DESPESAS COM PESSOAL	(251,4)	(219,1)	14,7%	-19,2%	-19,5%
ROYALTIES E MARKETING	(182,3)	(124,0)	46,9%	-13,9%	-11,0%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(94,9)	(81,9)	15,8%	-7,2%	-7,3%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(0,3)	(1,3)	-74,2%	0,0%	-0,1%
DEPRECIÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(113,9)	(106,0)	7,5%	-8,7%	-9,4%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(96,5)	(119,1)	-19,0%	-7,4%	-10,6%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS EX-PRÉ-OPER. E DEP./AMORT.	(625,0)	(544,2)	14,9%	-47,7%	-48,5%

Essa redução deve-se a uma combinação de fatores, entre eles:

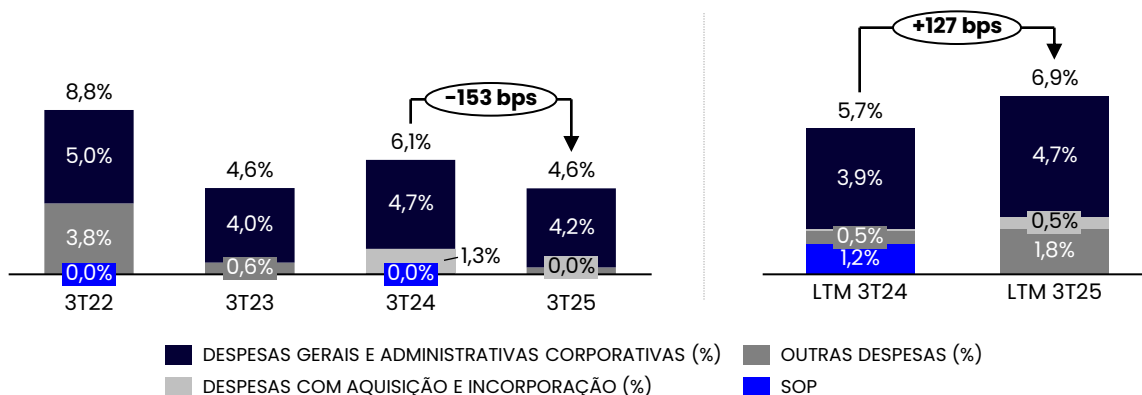
- Redução de 33 bps nas despesas com pessoal decorrente principalmente da alavancagem operacional e vacâncias em nossas operações.
- Redução de 50 bps em royalties e marketing devido ao phasing de uso do recurso;
- Demais reduções em serviços de terceiros decorrentes de maior alavancagem operacional pelas novas marcas, que possuem pouca ou nenhuma representatividade de delivery;

Ainda, neste trimestre tivemos uma reclassificação das despesas de marketing dos canais digitais, contidas nas despesas de Take Rate com agregadores, que antes eram contabilizadas em Serviços de Terceiros e agora passam para Marketing.

DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

As despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, representaram 4,6% da receita operacional líquida no 3T25, uma redução de 153 bps em relação ao 3T24. Conforme divulgado em trimestres anteriores, o ano de 2024 foi impactado por despesas pontuais referentes ao processo de estruturação da Companhia para receber as novas marcas. No acumulado dos últimos 12 meses, as despesas gerais e administrativas alcançaram 6,9%, um incremento de 127 bps YoY, derivados das despesas relacionadas aos M&As incorridas no período, além da baixa de ativos imobilizados divulgados anteriormente.

% Receita Operacional Líquida



Despesas Gerais e Administrativas Detalhadas

(R\$ milhões)	3T25	3T24	VAR %	3T25 %ROL	3T24 %ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.310,4	1.122,8	16,7%	100%	100%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(76,2)	(79,8)	-4,6%	-5,8%	-7,1%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(55,3)	(53,3)	3,7%	-4,2%	-4,7%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	-	(14,1)	-100,0%	0,0%	-1,3%
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(16,1)	(11,2)	43,3%	-1,2%	-1,0%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(4,8)	(1,3)	283,9%	-0,4%	-0,1%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADM. EX-DEPR. E AMORT.	(60,1)	(68,6)	-21,4%	-4,6%	-6,1%

EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

EBITDA AJUSTADO (com IFRS 16)

(R\$ milhões)

O EBITDA Ajustado da Companhia totalizou R\$182,3 milhões no terceiro trimestre do ano, um aumento de 35% na comparação anual. A margem EBITDA foi de 13,9%, um aumento de 1,84 p.p.

EBITDA Ajustado (com IFRS 16)	3T25	3T24	3T24 VS 3T25
Lucro (prejuízo) do período	(22,5)	(32,5)	-31%
(+) Resultado financeiro líquido	70,6	40,5	74%
(+) Depreciação e amortização	129,9	117,2	11%
(+/-) Imposto de renda e contribuição social	(0,9)	(6,3)	-85%
EBITDA	177,1	118,9	49%
<i>Margem EBITDA</i>	<i>13,5%</i>	<i>10,6%</i>	<i>2,93pp</i>
(+) Outras despesas*	4,8	1,3	284%
(+) Custos com plano de opção de compra de ações	0,0	0,0	0%
(+) Despesas com aquisição e incorporação	0,0	14,1	-100%
(+) Despesas pré-operacionais	0,3	1,3	-74%
EBITDA Ajustado	182,3	135,5	35%
<i>Margem EBITDA Ajustada</i>	<i>13,9%</i>	<i>12,1%</i>	<i>1,84pp</i>

* Considera baixas de ativo imobilizado (sinistro, obsolescência, resultado da venda de ativo e impairment).

EBITDA AJUSTADO (ex-IFRS 16)

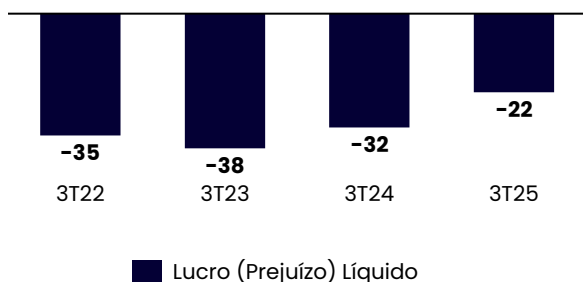
(R\$ milhões)

EBITDA Ajustado (ex-IFRS 16)	3T25	3T24	3T24 VS 3T25
Efeitos IFRS 16	(68,0)	(58,7)	16%
EBITDA Ajustado ex-efeitos do IFRS16	114,3	76,8	49%
<i>Margem EBITDA Ajustada ex-efeitos do IFRS16</i>	<i>8,7%</i>	<i>6,8%</i>	<i>1,9pp</i>

Na visão ex-IFRS, a Companhia alcançou um EBITDA Ajustado de R\$ 114,3 milhões, uma aumento de 49% em relação ao mesmo período do ano anterior. Já a margem EBITDA apresentou um avanço de 190 bps, encerrando em 8,7%.

LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO

(R\$ milhões)



A Companhia registrou um prejuízo de R\$ 22 milhões no terceiro trimestre de 2025, uma melhora de R\$ 10 milhões em relação ao mesmo período de 2024.

ENDIVIDAMENTO

ENDIVIDAMENTO TOTAL

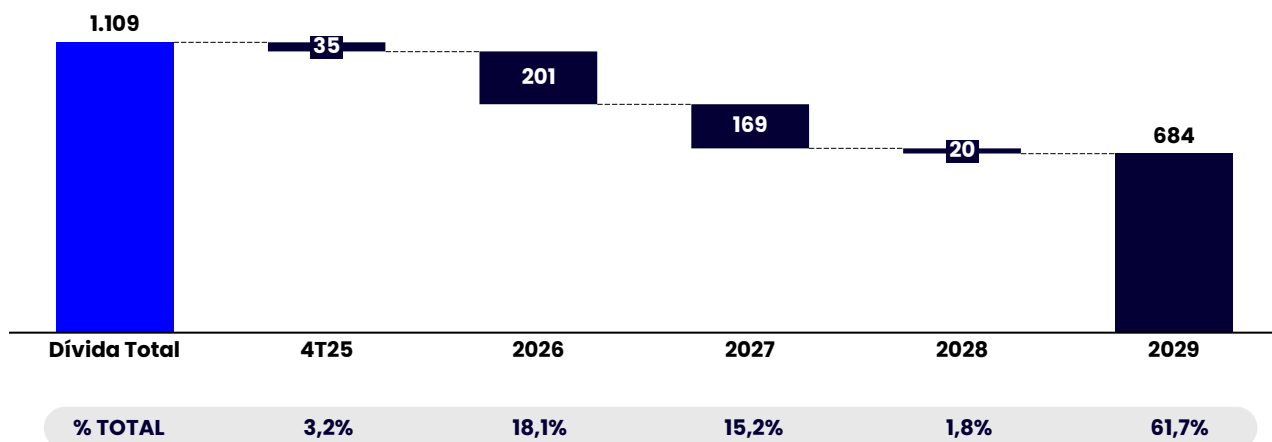
A Companhia finalizou o trimestre de 2025 com dívida líquida de R\$ 767,7 milhões e alavancagem de 2,0x, desconsiderando os efeitos do IFRS 16. As amortizações de dívida realizadas no período somaram R\$ 11,1 milhões (ou R\$ 373 milhões nos últimos 12 meses). O aumento do endividamento líquido reflete os investimentos em CAPEX e a aquisição de novas marcas efetuados durante o trimestre.

Dívida Líquida¹ (R\$ milhões)

	3T22	3T23	3T24	3T25
Empréstimos e Financiamentos	1.078,0	1.152,6	1.522,4	1.108,8
Circulante	210,4	164,7	413,8	237,9
Não circulante	867,5	988,0	1.108,6	870,9
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras	548,7	393,7	976,4	341,1
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações (circulante)	548,7	393,7	975,9	340,6
Aplicações financeiras (não circulante)	0,0	0,0	0,5	0,5
Endividamento Líquido	529,3	758,9	546,0	767,7
EBITDA AJUSTADO ex IFRS 16 (12M)	300,4	336,5	402,0	384,3
Endividamento Líquido/ EBITDA Ajustado Total (12M)	1,8x	2,3x	1,4x	2,0x

Calendário de Amortização da Dívida¹

(R\$ milhões)

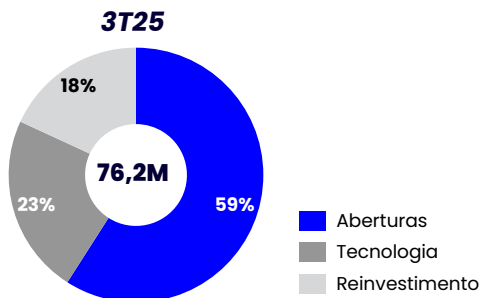


(1) Endividamento não contempla o saldo de MTM do SWAP, com abertura disponível em conta separada no balanço.

CAPEX E FLUXO DE CAIXA

CAPEX

(R\$ milhões) Valores incluem capitalização de juros.



No período, os investimentos da Companhia totalizaram R\$76,2 milhões, uma redução de R\$21 milhões em comparação com 2024. O CAPEX do trimestre teve sua composição impulsionada principalmente por novos aportes destinados à abertura de lojas previstas para o ano, à renovação do parque existente, à ampliação de iniciativas tecnológicas e ao reinvestimento no portfólio de restaurantes.

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO (ex-IFRS 16)

(R\$ milhões)

Fluxo de Caixa Ajustado (ex-IFRS 16)	3T25	3T24	3T25 vs 3T24	9M25	9M24	9M25 vs 9M24
EBITDA CONSOLIDADO (como reportado)	177,1	118,9	58,2	474,3	343,2	131,1
ITENS ENTRE EBITDA E CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	33,7	51,7	(17,9)	110,1	168,3	(58,2)
CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	210,9	170,6	40,3	584,4	511,5	72,9
VARIAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO	(3,0)	(52,9)	49,9	(257,4)	(162,4)	(95,0)
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	3,5	41,0	(37,5)	(21,1)	25,9	(47,0)
ESTOQUES	(10,8)	(23,4)	12,6	(42,8)	(31,5)	(11,2)
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	24,6	(14,5)	39,1	(59,1)	(63,5)	4,5
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	15,4	5,0	10,4	11,0	(14,9)	25,9
IMPOSTOS A RECUPERAR	(35,7)	(61,0)	25,3	(145,5)	(78,3)	(67,1)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(42,7)	(8,4)	(34,2)	(119,6)	(68,5)	(51,0)
PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(7,3)	(6,0)	(1,3)	(21,8)	(18,1)	(3,7)
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	74,8	(18,7)	93,5	(19,9)	(71,1)	51,2
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (como reportado)	232,8	84,5	148,2	165,8	191,4	(25,6)
(-) IFRS 16	(60,6)	(52,7)	(7,9)	(183,7)	(158,4)	(25,2)
(-) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	42,7	8,4	34,2	119,6	68,5	51,0
(-) JUROS CAPITALIZADOS	-	(11,4)	11,4	-	(32,1)	32,1
(-) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	15,0	3,7	11,3	21,3	3,7	17,6
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(6,2)	(0,0)	(6,1)	(7,2)	(5,0)	(2,2)
(-) JUROS DE CONTINGÊNCIAS	10,4	-	10,4	26,2	-	26,2
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO	234,0	32,5	201,5	141,9	68,0	173,9
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS (como reportado)	(54,0)	(375,7)	321,7	347,6	(806,8)	1.154,3
(+) JUROS CAPITALIZADOS	-	11,4	(11,4)	-	32,1	(32,1)
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(25,7)	278,7	(304,4)	(570,5)	554,0	(1.124,5)
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS AJUSTADO	(79,7)	(85,7)	6,0	(222,9)	(220,6)	(2,3)
FLUXO DE CAIXA LIVRE AJUSTADO	154,3	(53,2)	207,5	(81,0)	(152,6)	71,6
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS (como reportado)	(71,7)	280,6	(352,3)	(377,5)	555,3	(932,8)
(+) RECEITA DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	11,3	19,6	(8,3)	36,6	50,9	(14,3)
(+) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	(15,0)	(3,7)	(11,3)	(21,3)	(3,7)	(17,6)
(+) JUROS DE CONTINGÊNCIAS	(10,4)	-	(10,4)	(26,2)	-	(26,2)
(+) IFRS 16	60,6	52,7	7,9	183,7	158,4	25,2
(+) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(42,7)	(8,4)	(34,2)	(119,6)	(68,5)	(51,0)
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS AJUSTADO	(67,8)	340,8	(408,6)	(324,1)	692,5	(1.016,6)
SALDO INICIAL DE CAIXA	254,6	688,8	(434,2)	746,2	436,6	309,7
SALDO FINAL DE CAIXA	341,1	976,4	(635,3)	341,1	976,4	(635,3)
AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA	86,5	287,7	(201,1)	(405,1)	539,8	(945,0)

A geração de caixa operacional ajustada da Companhia no 3T25 foi de R\$ 234 milhões, uma melhora de R\$201,5 milhões versus 3T24. Este resultado é derivado de uma combinação entre o sólido resultado de EBITDA registrado no trimestre e uma base comparável que, no mesmo período do ano anterior, havia sido pontualmente impactada por uma deterioração na linha de capital de giro.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em atendimento à Resolução CVM nº 162/2022, a Companhia informa que até 30 de setembro de 2025, o auditor independente PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. (PwC), não prestou serviços adicionais aos contratados para serviços de auditoria externa.

A Companhia adota como procedimento formal consultar os auditores independentes, no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação de outros serviços não venha afetar sua independência e objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente. A política da Companhia na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade.

Na contratação desses serviços, as políticas adotadas pela Companhia se fundamentam nos princípios que preservam a independência do auditor. Esses princípios consistem, de acordo com os padrões internacionalmente aceitos, em: (a) o auditor não deve auditar o seu próprio trabalho; (b) o auditor não deve exercer função de gerência no seu cliente, e (c) o auditor não deve representar legalmente os interesses de seus clientes."

Diretoria Executiva – ZAMP S.A.

DEFINIÇÕES

App: Funcionalidade que considera os pedidos previamente efetuados pelo aplicativo para retirada em loja;

CRM: Customer Relationship Management – ferramenta para gestão de fluxo de informações captadas de clientes;

Delivery: Entrega do pedido para um destino predefinido pelo cliente;

Drive-thru: Modalidade que permite que os clientes façam pedidos sem sair de seus carros;

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: (i) baixas de ativo imobilizado (sinistros, obsolescência, resultado da venda de ativos e provisões de impairment); e (ii) custos com plano de ações;

Modelos de lojas: (i) Free standings: Lojas de rua com presença de pista drive-thru; (ii) Mall: Lojas localizadas em shopping centers, hipermercados e terminais de aeroportos, rodoviárias, ghost kitchen; (iii) In-line: Lojas com acesso direto a via pública, que possuem salões internos com mesas e assentos e em rodovias sem drive-thru, lojas office;

NRG: Net Restaurants Growth – Crescimento Líquido de Restaurantes;

NPS: Net Promoter Score;

Repasses: Venda de restaurantes próprios para franqueados;

Self ordering kiosks: Totem de autoatendimento;

OPA: Oferta Pública de Ações;

Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes ou Same Store Sales (SSS): Seguindo a metodologia de cálculo da RBI, considera as vendas dos restaurantes Burger King® operados pela Zamp abertos, há pelo menos 13 meses, de restaurantes Popeyes® abertos há pelo menos 17 meses. Para Starbucks® abertos há pelo menos 13 meses e restaurantes Subway® abertos há pelo menos 13 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, além de cancelamentos e descontos;

TSA: Transition Services Agreement;

PMI: Post-Merger Integration.

ANEXOS

DRE CONSOLIDADA (IFRS-16)

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

	3T25	3T24	VAR %	9M25	9M24	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.310,4	1.122,8	16,7%	3.753,1	3.259,6	15,1%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.467,0	1.259,9	16,4%	4.230,6	3.637,2	16,3%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(215,3)	(154,3)	39,5%	(603,0)	(425,9)	41,6%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	66,7	19,3	245,3%	143,2	54,4	163,2%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(8,0)	(2,2)	269,3%	(17,8)	(6,1)	192,9%
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(447,8)	(389,8)	14,9%	(1.320,5)	(1.147,1)	15,1%
LUCRO BRUTO	862,6	733,0	17,7%	2.432,6	2.112,5	15,1%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(739,2)	(651,4)	13,5%	(2.114,4)	(1.873,8)	12,8%
DESPESAS COM PESSOAL	(251,4)	(219,1)	14,7%	(718,6)	(628,1)	14,4%
ROYALTIES E MARKETING	(182,3)	(124,0)	46,9%	(486,6)	(348,4)	39,7%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(94,9)	(81,9)	15,8%	(279,3)	(239,4)	16,6%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(0,3)	(1,3)	-74,2%	(1,2)	(3,6)	-65,8%
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	(113,9)	(106,0)	7,5%	(350,4)	(310,1)	13,0%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(96,5)	(119,1)	-19,0%	(278,3)	(344,3)	-19,2%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(76,2)	(79,8)	-4,6%	(249,2)	(242,9)	2,6%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(55,3)	(53,3)	3,7%	(188,2)	(137,7)	36,7%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	-	(14,1)	100,0%	(1,3)	(16,4)	-92,1%
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO	(16,1)	(11,2)	43,3%	(54,9)	(37,3)	47,3%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(4,8)	(1,3)	283,9%	(4,9)	(4,5)	7,6%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	-	-	-	(47,0)	-100,0%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS EX-DEPR. E AMORT.	(60,1)	(68,6)	-12,4%	(194,3)	(205,6)	-5,5%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	47,2	1,7	2649,3%	68,9	(4,2)	1756,4%
RESULTADO FINANCEIRO	(70,6)	(40,5)	74,2%	(215,2)	(128,5)	67,5%
DESPESAS FINANCEIRAS	(89,5)	(64,6)	38,6%	(267,4)	(184,8)	44,7%
RECEITAS FINANCEIRAS	18,9	24,1	-21,4%	52,1	56,3	-7,4%
RESULTADO ANTES DO IR E CSLL	(23,4)	(38,8)	-39,7%	(146,3)	(132,7)	10,3%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,9	6,3	-85,2%	7,8	(18,1)	143,1%
IMPOSTOS DIFERIDOS	0,9	6,3	-85,2%	7,8	(18,1)	143,1%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO	(22,5)	(32,5)	-30,8%	(138,5)	(150,7)	-8,1%

EX-IFRS 16

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

	3T25	3T24	VAR %	9M25	9M24	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.310,4	1.122,8	16,7%	3.753,1	3.259,6	15,1%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.467,0	1.259,9	16,4%	4.230,6	3.637,2	16,3%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(215,3)	(154,3)	39,5%	(603,0)	(425,9)	41,6%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	66,7	19,3	245,3%	143,2	54,4	163,2%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(8,0)	(2,2)	269,3%	(17,8)	(6,1)	192,9%
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(447,8)	(389,8)	14,9%	(1.320,5)	(1.147,1)	15,1%
LUCRO BRUTO	862,6	733,0	17,7%	2.432,6	2.112,5	15,1%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(758,8)	(668,3)	13,5%	(2.172,2)	(1.924,2)	12,9%
DESPESAS COM PESSOAL	(251,4)	(219,1)	14,7%	(718,6)	(628,1)	14,4%
ROYALTIES E MARKETING	(182,3)	(124,0)	46,9%	(486,6)	(348,4)	39,7%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(162,3)	(139,9)	16,1%	(481,9)	(413,7)	16,5%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(0,3)	(1,3)	-74,2%	(1,2)	(3,6)	-65,8%
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	(65,9)	(64,9)	1,7%	(205,6)	(186,1)	10,5%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(96,5)	(119,1)	-19,0%	(278,3)	(344,3)	-19,2%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(76,5)	(80,1)	-4,5%	(250,1)	(243,5)	2,7%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(56,2)	(54,0)	4,1%	(191,1)	(140,0)	36,5%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	-	(14,1)	100,0%	(1,3)	(16,4)	-92,1%
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO	(15,4)	(10,7)	44,3%	(52,9)	(35,6)	48,5%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(4,8)	(1,3)	283,9%	(4,9)	(4,5)	7,6%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	-	-	-	(47,0)	100,0%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	27,4	(15,4)	278,2%	10,2	(55,2)	118,5%
RESULTADO FINANCEIRO	(49,5)	(20,3)	144,1%	(150,8)	(66,0)	128,5%
DESPESAS FINANCEIRAS	(68,4)	(44,4)	54,3%	(202,9)	(122,3)	66,0%
RECEITAS FINANCEIRAS	18,9	24,1	-21,4%	52,1	56,3	-7,4%
RESULTADO ANTES DO IR E CSLL	(22,1)	(35,6)	-37,8%	(140,6)	(121,1)	16,1%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,5	5,3	-90,4%	5,9	(22,0)	126,7%
IMPOSTOS DIFERIDOS	0,5	5,3	-90,4%	5,9	(22,0)	126,7%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO	(21,6)	(30,4)	-28,7%	(134,8)	(143,1)	-5,9%

ANEXOS

BALANÇO PATRIMONIAL

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

	01/09/2025	31/12/2024	VARR\$	VAR %
ATIVO				
ATIVO CIRCULANTE				
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	184,2	48,3	135,9	282%
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	156,5	697,5	(541,0)	-78%
CONTAS A RECEBER	258,2	242,0	16,2	7%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	8,8	2,4	6,4	264%
ESTOQUES	230,7	198,0	32,7	16%
IMPOSTOS A RECUPERAR	96,0	70,3	25,7	37%
DEMAIS CONTAS A RECEBER E PAGAMENTOS ANTECIPADOS	50,5	44,7	5,8	13%
TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE	984,8	1.303,2	(318,4)	-24%
ATIVO NÃO CIRCULANTE				
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	0,5	0,5	(0,0)	-1%
IMPOSTOS A RECUPERAR	434,3	314,5	119,8	38%
DEPÓSITOS JUDICIAIS	54,8	49,8	5,0	10%
DEMAIS CONTAS A RECEBER	3,6	7,1	(3,4)	-49%
ARRENDAMENTO MERCANTIL	735,8	808,5	(72,7)	-9%
IMOBILIZADO	1.303,2	1.380,4	(77,2)	-6%
INTANGÍVEL	811,8	814,0	(2,1)	0%
TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE	3.344,0	3.374,8	(30,8)	-1%
TOTAL DO ATIVO	4.328,8	4.678,0	(349,2)	-7%
			-	-
	01/09/2025	31/12/2024	VARR\$	VAR %
PASSIVO	2.879,2	3.131,9	(252,8)	-8%
PASSIVO CIRCULANTE				
FORNECEDORES	329,4	393,1	(63,7)	-16%
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	207,3	149,2	58,1	39%
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	237,9	240,7	(2,8)	-1%
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	187,8	201,9	(14,2)	-7%
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	61,8	36,6	25,3	69%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	29,0	36,0	(7,0)	-19%
RECEITA DIFERIDA	50,6	8,6	42,0	489%
DEMAIS CONTAS A PAGAR	28,2	62,4	(34,3)	-55%
TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	1.134,7	1.129,7	5,0	0%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	870,9	1.058,0	(187,1)	-18%
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	67,6	49,6	17,9	36%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	4,0	4,0	-	0%
RECEITA DIFERIDA	30,1	6,3	23,7	374%
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	682,1	735,2	(53,1)	-7%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	37,4	54,4	(17,1)	-31%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	50,4	92,2	(41,9)	-45%
DEMAIS CONTAS A PAGAR	2,1	2,4	(0,3)	-14%
TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE	1.744,5	2.002,3	(257,8)	-13%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
CAPITAL SOCIAL	1.911,1	1.911,1	-	0%
RESERVAS DE CAPITAL E PLANO DE OPÇÃO DE AÇÕES	711,8	711,7	0,1	0%
AÇÕES EM TESOURARIA	(54,7)	(54,7)	0,0	0%
OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES	(50,4)	(92,3)	41,9	45%
LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO	(929,7)	(929,7)	-	0%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(138,5)	-	(138,5)	-
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.449,6	1.546,0	(96,4)	-6%
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.328,8	4.678,0	(349,2)	-7%

ANEXOS

FLUXO DE CAIXA

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

	3T25	3T24	9M25	9M24
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS	232,8	84,5	165,8	191,4
CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	210,9	170,6	584,4	511,5
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(24,2)	(38,8)	(146,3)	(132,7)
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	81,3	75,5	258,6	221,8
AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS	48,6	41,6	146,7	125,6
JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA	50,1	50,5	153,5	158,2
OUTROS	55,1	41,7	171,9	138,5
PROVISÕES DE BÔNUS	15,1	10,1	47,1	29,6
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	24,9	21,2	104,4	52,3
REVERSÃO DE PROVISÃO PARA OBSOLESCÊNCIA DOS ESTOQUES	7,8	1,6	10,1	1,4
RESULTADO NA BAIXA DE ATIVO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	4,8	1,8	5,5	17,0
PDD E BAIXA DE ATIVO NÃO FINANCEIRO	2,4	6,9	4,9	2,1
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	-	-	47,0
PROVISÃO PARA IMPAIRMENT	-	-	-	(10,8)
VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS	21,9	(86,0)	(418,6)	(320,1)
VARIAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	(3,0)	(52,9)	(257,4)	(162,4)
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	3,5	41,0	(21,1)	25,9
ESTOQUES	(10,8)	(23,4)	(42,8)	(31,5)
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	23,2	(16,4)	(57,7)	(67,8)
FORNECEDORES CONVENIADOS	1,4	1,9	(1,3)	4,3
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	15,4	5,0	11,0	(14,9)
IMPOSTOS A RECUPERAR	(35,7)	(61,0)	(145,5)	(78,3)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(42,7)	(8,4)	(119,6)	(68,5)
PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(7,3)	(6,0)	(21,8)	(18,1)
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	74,8	(18,7)	(19,9)	(71,1)
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	19,5	(0,1)	25,3	(6,2)
DEMANDAS JUDICIAIS	(24,6)	(26,2)	(86,6)	(59,5)
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	(2,1)	0,5	(8,1)	1,9
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL PAGOS	(7,1)	-	(8,2)	-
RESULTADO DIFERIDO LÍQUIDO	64,1	1,7	65,6	(3,0)
PAGAMENTOS ANTECIPADOS	21,8	4,9	(4,1)	0,8
DEMAIS CONTAS A PAGAR	3,2	0,6	(3,8)	(5,1)
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(54,0)	(375,7)	347,6	(806,8)
AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO	(36,1)	(90,3)	(148,4)	(198,1)
AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL	(40,0)	(6,8)	(43,5)	(54,7)
VALOR PAGO NA AQUISIÇÃO DE INVESTIMENTOS	(3,5)	-	(31,0)	-
APLICAÇÕES E RESGATES EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	25,7	(278,7)	570,5	(554,0)
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(71,7)	280,6	(377,5)	555,3
COMPRA DE AÇÕES PARA TESOUREARIA	-	(26,9)	-	(26,9)
CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	-	-	-	700,0
CUSTOS SOBRE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	-	-	-	(27,8)
ADIANTAMENTO (AUMENTO DE CAPITAL)	-	450,0	-	450,0
PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	(11,1)	(89,8)	(193,8)	(381,5)
PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(60,6)	(52,7)	(183,7)	(158,4)
AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES	107,1	(10,6)	135,9	(60,1)
SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	77,1	31,8	48,3	81,3
SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	184,2	21,2	184,2	21,2

ANEXOS

FORMATO DE LOJA

Total Formatos	BK		PLK		SBUX	SUB	ZAMP		VAR.
	3T25	3T24	3T25	3T24	3T25	3T25	3T25	3T24	3T25 vs 3T24
Próprias									
Mall ⁽¹⁾	435	442	81	85	91	0	607	527	80
Free Standing	233	219	0	0	3	0	236	219	17
In Line	19	21	0	0	16	0	35	21	14
Franquias									
Franchisee	279	259	8	6	0	1.500	1.787	265	1.522
Total	966	941	89	91	110	1.500	2.665	1.032	1.633

(1) Formato Mall considera lojas Food Court, Aeroportos, Universidade e Ghost kitchen; Lojas Office e em rodovias sem drive-thru, consideradas como In-Line.

