

DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

4T24 e 2024

**Teleconferência dia 21 de março
de 2025 – 6ª feira**

*Em português com tradução
simultânea para o inglês*

Horário: 11h (BRT) | 09h (EST)

**TELECONFERÊNCIA DE
RESULTADOS 4T24**



**[CLIQUE AQUI PARA
ACESSAR](#)**

DESTAQUES

- » ABERTURA DE 31 RESTAURANTES NO TRIMESTRE, DOS QUAIS 15 PRÓPRIOS E 14 FRANQUEDOS DA MARCA BURGER KING® E 2 FRANQUIAS DE POPEYES®. NO TOTAL ANUAL O SISTEMA CONTOU COM 40 ABERTURAS: 16 PRÓPRIOS E 21 FRANQUIAS BURGER KING® E 3 FRANQUIAS POPEYES®.
- » VENDAS COMPARÁVEIS DE 9,4% PARA BURGER KING®, 16,1% PARA POPEYES®, -4,5% PARA STARBUCKS® E 10,4% EM SUBWAY®. NO ANO DE 2024, RESULTADO DE 13,1% PARA BURGER KING®, 12,8% POPEYES®, -16,8% STARBUCKS® (2) E 1,7% SUBWAY® (3).
- » CONCLUSÃO DAS AQUISIÇÕES DE STARBUCKS® E SUBWAY®, ACRESCENTANDO RESPECTIVAMENTE 114 LOJAS PRÓPRIAS E 1.531 FRANQUIAS.
- » RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DE R\$ 1,3 BILHÃO NO TRIMESTRE (+21% VS. 4T23) E R\$ 4,6 BILHÕES NO TOTAL ANUAL (+19% VS. 2023).
- » VENDAS DIGITAIS (TOTEM, DELIVERY, APP) REPRESENTARAM 50% DA RECEITA DA COMPANHIA.
- » EBITDA AJUSTADO DE R\$ 181 MILHÕES, REDUÇÃO DE 20% YOY. EXCLUINDO EFEITO ONE-OFF NO 4T DE 2023, TERIA SIDO NEUTRO.
- » BURGER KING® COM GANHO DE 0,7 p.p. DE MARKET SHARE(1) NO ANO DE 2024
- » EXPURGANDO O EFEITO ONE-OFF, O EBITDA AJUSTADO SEM O IFRS 16 NO ANO SERIA +15% VS 2023.
- » CLUBE BK, O PROGRAMA DE FIDELIDADE DA COMPANHIA, ATINGIU 19 MILHÕES DE USUÁRIOS.
- » DÍVIDA LÍQUIDA ATINGE R\$ 552,4 MILHÕES COM REDUÇÃO DE 19% E ALAVANCAGEM EM 1.6X.

(1) Fonte Crest, de 01 de janeiro a 31 de Dezembro de 2024.

(2) Dados utilizados para cálculo do SSS anual de Starbucks® fornecidos pela SouthRock, aplicando-se metodologia Zamp, podendo haver diferenças na equalização.

(3) Dados utilizados para cálculo do SSS anual de Subway®, fornecidos pela Subway® Corporation, aplicando-se metodologia Zamp, podendo haver diferenças na equalização.

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2024 foi marcante na história da Zamp. Desde o princípio da nossa empresa, sempre acreditamos em fundamentos oportunos no mercado brasileiro para a consolidação de grandes marcas no setor de alimentação, por sua vez, muito fragmentado no Brasil. Ao longo dos anos, principalmente puxado por Burger King®, que nos deu a possibilidade e os requisitos técnicos para nutrir essa ambição, fomos evoluindo no conceito de plataforma de marcas, em que múltiplas avenidas de crescimento, em mercados complementares, apoiadas em uma forte cultura corporativa, com pessoas talentosas e um sonho grande, nos trariam vantagens competitivas importantes para crescermos no país. O primeiro passo dessa trajetória aconteceu em 2018, quando trouxemos Popeyes®. Em 2024, sob circunstâncias favoráveis, conseguimos avançar neste plano e trazer para o nosso portfólio duas marcas icônicas e líderes de mercado em suas respectivas categorias, Subway® e Starbucks®. Essa complementariedade de alternativas dá a Zamp uma privilegiada posição estratégica para o futuro, à medida que, em momentos distintos, todas as marcas ainda representam oportunidade material de crescimento e criação de valor.

O quarto trimestre foi marcado por uma combinação entre a conclusão desses M&A's e sequencial plano de integração de múltiplas frentes de trabalho, com o fechamento operacional de um importante ano para Burger King® e Popeyes®.

Neste contexto, a Zamp atingiu em 2024 seu recorde histórico de receita líquida, R\$ 4,6 bilhões, o que representou um crescimento de 19% versus o ano anterior. Além disso, passou a gerenciar, direta e indiretamente um sistema com receita bruta total de aproximadamente R\$ 8 bilhões. Saímos de uma base de 1.039 restaurantes ao fim de 2023, para 2.708 operações ao fim de 2024, entre restaurantes próprios e franqueados.

Na marca Burger King®, fechamos o trimestre com +9,4% de SSS, o que suportou um ano de +13,1% de SSS, ou quase 3x a inflação do período. A maior parte deste crescimento veio puxada por transações, com ampliação da frequência e ganho de penetração com iniciativas de marketing. A estratégia comercial do ano passou essencialmente por uma forte oferta de valor, suportado por investimentos de mídia, performance nas *Free Standings* e avanço nos canais digitais.

Em Popeyes®, seguramos pontualmente a abertura de lojas e tivemos um ano concentrado nos avanços operacionais, que já começaram a dar sinais muito positivos. No último trimestre do ano, chegamos à marca de +16% de SSS (mais do que 3x inflação) e fechamos o ano com +13% neste mesmo indicador. Esse progresso é fruto do avanço da maturidade da marca, com expressivo crescimento de *equity* e *trial*. Seguiremos firmes construindo esta marca em um mercado com futuro promissor no Brasil.

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 SSS e estamos muito animados com o tamanho da oportunidade para esta marca no Brasil. Hoje, temos um *footprint* de 114 lojas no país e todas as nossas referências apontam para a possibilidade de termos pelo menos 5x esse volume no decorrer dos próximos anos. Entramos em 2025 com o essencial já realizado e começamos a nos preparar para este novo capítulo na história da marca.

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

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 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 +10,4% no último trimestre de 2024. 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.

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 já representa mais de 53% das receitas de Burger King®), do canal *delivery* e da funcionalidade de *order ahead*. Nossas vendas através desses canais, já representam 50% do total da Companhia e cresceram 31% 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.

Na parte de custos dos nossos produtos, o cenário foi desafiador para o trimestre. Nosso principal item da cesta, a proteína, sofreu um aumento agudo e repentino no segundo semestre do ano. Pela trajetória da performance comercial, optamos por fazer ajustes de preços progressivos e de forma assertiva, mas que ainda não foram capazes de mitigar toda a diferença de custos. Dessa forma, ajustado por um efeito *one-off* no 4T23, nosso CMV teve piora de 110 bps no trimestre.

Em SG&A, tivemos um progresso de 40 bps vs o 4T23 em despesas nos restaurantes, enquanto tivemos uma piora de 596 bps em G&A vs o mesmo período do ano anterior. Esse cenário se deu em virtude dos investimentos que fizemos para que pudéssemos nos estruturar em unidades de negócios e melhorar a governança, despesas com M&A e provisão para baixa de ativos.

Esta combinação levou a Zamp a um resultado de EBITDA ajustado, ex *one-offs* do 4T23, neutro no trimestre e de +15% no resultado anual. Naturalmente, não conseguimos explorar toda a materialidade dos resultados das aquisições neste trimestre, enquanto já incorreram despesas estruturais. A partir de 2025, nossa visão é que com essa estrutura seremos capazes de alavancar a produtividade das novas marcas, o que contribuirá gradativamente para um cenário de maior conversão em resultado operacional.

Por fim, concluímos, em 2024, a abertura de 37 operações Burger King® e 3 operações de Popeyes®, o que reforça nossa visão sobre o tamanho da oportunidade de crescimento via *Free Standings* para BK e em diversos formatos que farão parte da nossa estratégia de crescimento de 2025 em diante, para todas as nossas marcas.

A Cia fechou o ano com 1.6x de alavancagem, o que entendemos ser uma estrutura de capital adequada para suportar nosso plano de crescimento.

Esse foi um ano de grandes mudanças para a Cia, mas com marcos importantes que certamente nos levarão mais longe. Mais que nunca, seguimos focados para materializ todas essas oportunidades.

Management Team – ZAMP S.A.

EVENTO SUBSEQUENTE

Antecipação de pagamento de empréstimos e financiamentos

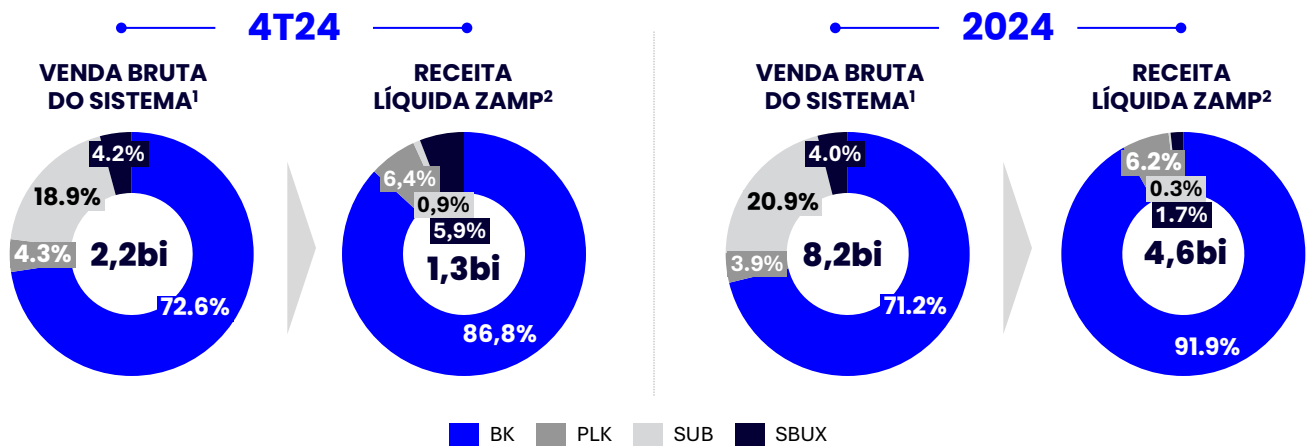
Em 07 de março de 2025, a Companhia realizou a antecipação do pagamento de sua 2ª Nota Comercial com os bancos ABC e Haitong no valor de R\$131,226 milhões, onde o vencimento original era em 26 de abril de 2025. Tal medida busca otimizar a estrutura de capital e reduzir despesas com juros e encargos. Esse evento não impacta as demonstrações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

INDICADORES CONSOLIDADOS

ZAMP

DESTAQUES FINANCEIROS – R\$ milhões
(CONSOLIDADO)

	4T24	4T23	VAR%	2024	2023	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.296,7	1.074,1	20,7%	4.556	3.842	18,6%
CMV	(450,8)	(317,3)	42,1%	(1.597,9)	(1.285,2)	24,3%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	34,8%	29,5%	522bps	35,1%	33,5%	162bps
EBITDA AJUSTADO	180.8	227.1	-20.4%	595.5	588.2	1.2%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	13.9%	21.1%	-720bps	13.1%	15.3%	-224bps
EBITDA AJUSTADO SEM IFRS 16	108.2	163.9	-34.0%	346.3	346.7	-0.1%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	8.3%	15.3%	-692bps	7.6%	9.0%	-142bps
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	(40.6)	59.3	-168.4%	(191.3)	(97.8)	-95.6%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO SEM IFRS 16	(43.2)	59.3	-172.9%	(186.4)	(86.7)	-114.9%
DÍVIDA BRUTA	1,298.7	1,116.8	16.3%	1,298.7	1,116.8	16.3%
DÍVIDA LÍQUIDA (EX - IFRS 16)	552.4	680.2	-18.8%	552.4	680.2	-18.8%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1,546.0	1,393.7	10.9%	1,546.0	1,393.7	10.9%



Conforme divulgado ao mercado, o 4T24 foi marcado por um importante passo na história da Zamp, com a aquisição do direito de operar Starbucks® (09 Out) e Subway® (16 Out) no Brasil.

Juntas, as 4 marcas do ecossistema, entre franquias e lojas próprias, tiveram receita bruta de R\$ 8,2 bilhões de reais em 2024. Resultado importante na estratégia de consolidação da Companhia como operadora de QSR, expandindo significativamente sua base de clientes, diversificando as categorias, com marcas icônicas e complementares em seu portfólio.

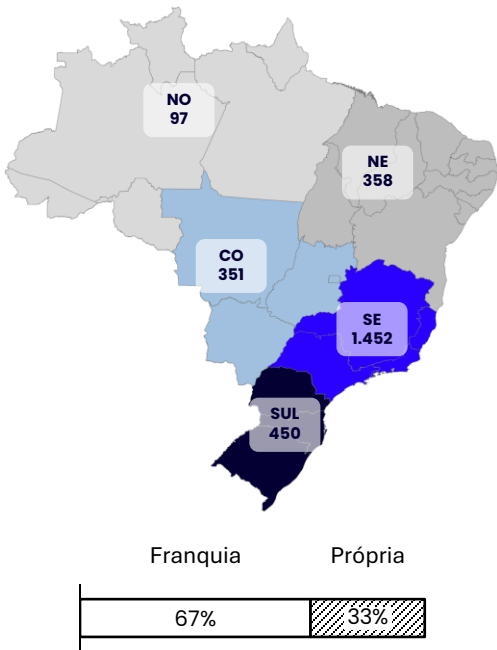
No COGS consolidado, houve crescimento de 522 bps. Porém, excluindo o efeito one-off do 4T23 de R\$45 milhões, o crescimento foi de 110 bps. Ainda, excluindo o mesmo efeito no EBITDA Ajustado ex-IFRS, o crescimento anual teria sido de 15%.

(1) Venda bruta Sistema: somatório de vendas de lojas próprias e franqueadas, considera o total anual transacionado por todas as marcas, incluindo o período anterior à transação, excluídos Cancelamentos e Descontos.
(2) A receita líquida Zamp para Starbucks® e Subway® considera somente o período posterior à compra.

PORTFÓLIO DE LOJAS

SISTEMA ZAMP

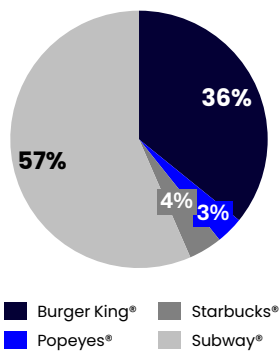
# LOJAS POR MARCA (fim do período)	4T24	4T23	VAR.
BURGER KING®	970	947	23
RESTAURANTES PRÓPRIOS	697	691	6
RESTAURANTES FRANQUEADOS	273	256	17
POPEYES®	93	92	1
RESTAURANTES PRÓPRIOS	85	87	-2
RESTAURANTES FRANQUEADOS	8	5	3
STARBUCKS®	114	0	114
RESTAURANTES PRÓPRIOS	114	0	114
RESTAURANTES FRANQUEADOS	-	-	-
SUBWAY®	1,531	0	1,531
RESTAURANTES PRÓPRIOS	-	-	-
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1,531	-	1,531
ZAMP	2,708	1,039	1,669
RESTAURANTES PRÓPRIOS	896	778	118
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1,812	261	1,551



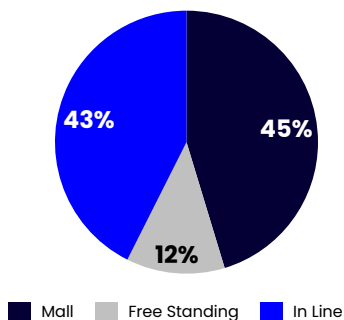
FOOTPRINT

TOTAL 2.708

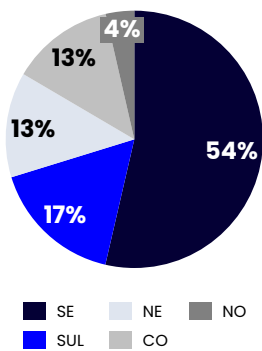
DISTRIBUIÇÃO POR MARCA



DISTRIBUIÇÃO POR FORMATO⁽¹⁾



DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA



A Zamp encerrou o ano de 2024 com 2.708 restaurantes em seu ecossistema, entre franquias e próprios. O crescimento expressivo é resultado das duas aquisições concluídas em outubro, quando as operações das marcas Starbucks® e Subway® no Brasil foram incorporadas e agregaram 114 e 1.531 lojas, respectivamente, ao final do trimestre. Com ampla capilaridade, a Companhia está presente em todas as regiões do país, em diferentes formatos, o que representa para o negócio alternativas importantes de alocação de capital no crescimento.

(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® ampliou sua rede de restaurantes com 29 aberturas no período (15 operações próprias: 12 *Free Standing* e 3 *Food Court*, além de 14 franquias: 8 *Free Standing*, 5 *Food Court* e 1 *In-Line*), encerrando o trimestre com 970 restaurantes. Em continuidade com a estratégia de melhorar a jornada do consumidor e digitalizar a experiência, foram concluídos 10 projetos de remodelagem (9 em lojas próprias e 1 em franquia), totalizando 28 no ano de 2024, sendo 21 próprias e 7 franquias. No ano, foram abertas 37 unidades e fechadas 14, como parte do trabalho de otimização de portfólio da marca.

DESTAQUES OPERACIONAIS

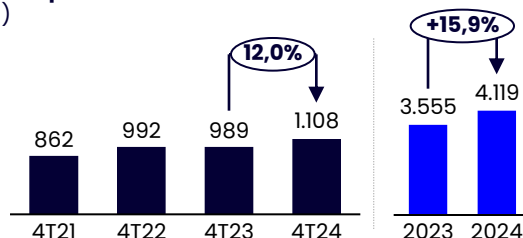
	4T24	4T23	VAR.	2024	2023	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	970	947	23	970	947	23
RESTAURANTES PRÓPRIOS						
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	682	685	(3)	691	702	(11)
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	15	21	(6)	16	24	(8)
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	(4)	4	(10)	(19)	9
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	-	(11)	11	-	(16)	16
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	697	691	6	697	691	6
RESTAURANTES FRANQUEADOS						
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	259	231	28	256	225	31
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	14	18	(4)	21	21	-
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	(4)	4	(4)	(6)	2
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	-	11	(11)	-	16	(16)
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	273	256	17	273	256	17

VENDAS DOS RESTAURANTES

A marca concluiu um trimestre de forte crescimento de vendas dos restaurantes, com R\$ 1,1 bilhão de receita líquida, +12% vs. o 4T23. No ano, a receita foi de R\$ 4,1 bilhões – um aumento de 16% sobre 2023.

Esse forte resultado de vendas, sustentado pelo SSS de 9,4% no trimestre e 13,1% no ano, foi fruto de uma assertiva proposta de valor, a performance das nossas lojas *Free Standings* e o crescimento dos canais digitais, que contribuíram para que a marca tivesse um ganho de market share⁽¹⁾ de 0,7 p.p. em 2024, encerrando o 4T24 com 22,3%.

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)

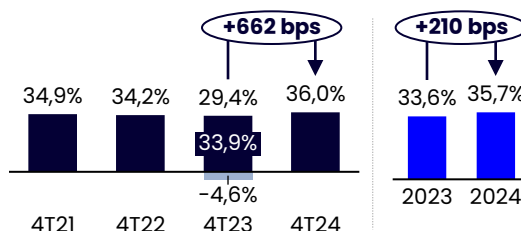


SSS 9,9% 13,0% -2,4% 9,4% 0,7% 13,1%

MARGEM BRUTA

No decorrer do segundo semestre, a curva inflacionária em proteínas impactou negativamente a margem bruta da marca, que vem adaptando alavancas comerciais para acomodar este novo cenário. No comparativo trimestral, a piora de 662 bps vs. 4T23 deve-se majoritariamente ao efeito de créditos tributários não recorrentes reconhecidos no 4T23 (R\$45M). Sem esse impacto, o aumento seria de 210 bps no trimestre.

Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)



(1) Fonte: Crest, de 01 de janeiro a 31 de Dezembro de 2024.



POPEYES®

PORTFÓLIO

No período, PLK contou com 2 aberturas – ambas franquias no formato *Food Court* – e nenhum fechamento, encerrando o ano com 93 unidades. A prioridade segue em aumentar consideração da marca, executar as frentes para aumento de vendas e consequente ganho de eficiência operacional para, então, retomar o crescimento de restaurantes e extrair todo o potencial que a marca tem no QSR.

DESTAQUES OPERACIONAIS

	4T24	4T23	VAR.	2024	2023	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	93	92	1	93	92	1
RESTAURANTES PRÓPRIOS						
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	85	85	-	87	63	24
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	-	2	(2)	-	24	(24)
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-	(2)	-	(2)
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	85	87	(2)	85	87	(2)
RESTAURANTES FRANQUEADOS						
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	6	2	4	5	-	5
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	2	3	(1)	3	5	(2)
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-	-	-	-
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	8	5	3	8	5	3

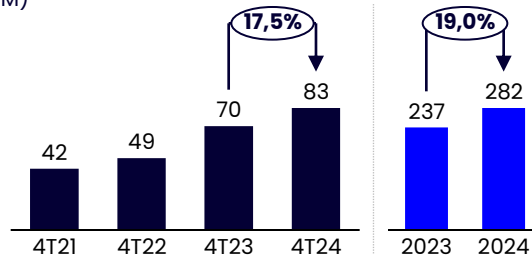
VENDAS DOS RESTAURANTES

Popeyes® alcançou uma venda líquida de R\$ 82,6 milhões no 4T24, um crescimento de 17,5% na comparação com o mesmo período do ano anterior. Já para o ano completo de 2024, a receita de R\$ 282 milhões representou uma evolução de 19,0% vs. 2023.

A marca vem consecutivamente apresentando crescimento acelerado em vendas. Neste trimestre, o SSS foi de 16,1%, ~3x inflação, com + 12,8% em 2024.

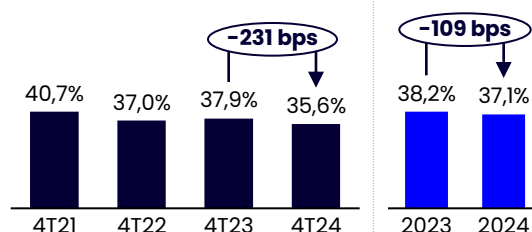
Parte relevante desse crescimento foi impulsionado por um aumento significativo de tráfego, que contribuiu com aproximadamente dois terços do resultado trimestral. Segundo dados da Crest⁽¹⁾, o ano de 2024 marcou um ganho de 3,3 p.p. de market-share da marca. O sólido desempenho de vendas é reflexo de iniciativas focadas em melhorar a experiência do cliente, além de evolução em consistência operacional sem prejudicar as características artesanais que fazem o nosso produto ser tão distinto.

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)



SSS	23,2%	8,1%	4,5%	16,1%	5,7%	12,8%
------------	--------------	-------------	-------------	--------------	-------------	--------------

Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)



MARGEM BRUTA

Campanhas assertivas, *revenue management* e estratégias de *sourcing* trouxeram ganho de margem bruta mesmo no cenário de alta de custo de matéria prima. No trimestre, o avanço foi de 231 bps, fechando margem bruta em 64,4%. Já para o ano, o ganho foi de 109 bps, com 62,9% de margem no período.

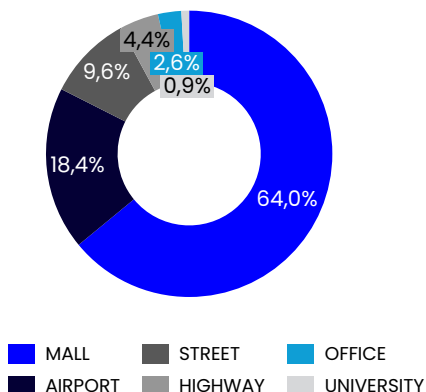
(1) Fonte: Crest, de 01 de janeiro a 31 de Dezembro de 2024.

A young woman with curly hair, glasses, and a nose ring is smiling warmly at the camera. She is wearing a black long-sleeved shirt and a green Starbucks apron. The apron features the Starbucks Siren logo and the name 'Naomi' embroidered on the right side. She is holding a white Starbucks coffee cup with a brown sleeve that has the Siren logo. The background is a blurred Starbucks cafe interior.

STARBUCKS®

PORTFÓLIO

Em 9 de outubro, conforme divulgado ao mercado, a companhia concluiu a aquisição do direito de explorar a marca Starbucks® no Brasil bem como a aquisição dos ativos do antigo operador. O contrato, com vigência de 15 anos e renovável por mais 15, permite a operação apenas através de lojas próprias. Com a transação, 114 lojas foram adicionadas ao portfólio.



Hoje, em nosso portfólio desses 114 restaurantes, o formato com *unit economics* mais atrativo é o de aeroportos que, com venda média aproximadamente 2x o restante do portfólio, tem retornos muito acima da média de operações usuais de QSR. *Office*, *University* e *Highways* ainda são formatos em que a exposição é muito baixa no Brasil, mas que vemos funcionar muito bem em outros mercados. Já em *Malls* e *Street*, mesmo em um ano que tivemos cerca de 17% de SSS negativo, a média de venda anual por ativo foi próxima de R\$ 3 milhões.

Olhando para frente, quando analisamos a penetração de Starbucks® no Brasil, comparando com vários outros mercados, em diversos critérios, encontramos que ainda existe um expressivo *white space* para percorrermos e adensarmos nossa presença no território brasileiro.

PERFORMANCE E PRIORIDADES

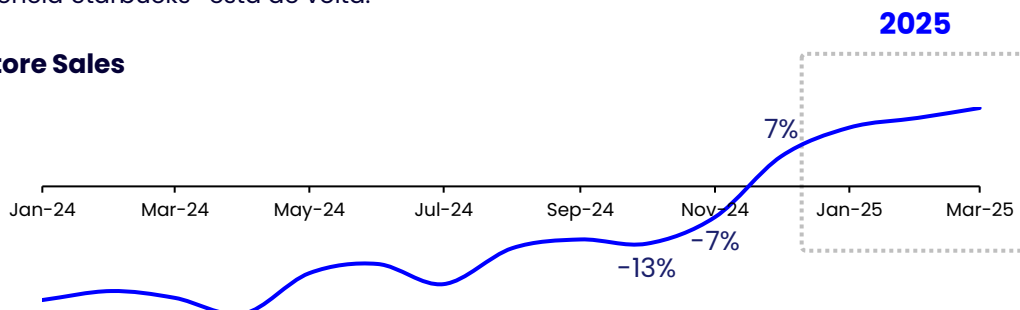
A venda líquida de restaurantes no 4T24⁽¹⁾ foi de R\$ 76,2 milhões, com uma margem bruta de 70,3%, mesmo em um cenário desafiador do custo do café. Sendo assim, a marca teve uma contribuição positiva para a margem bruta da Zamp, diluindo o custo total dado o CMV abaixo da média das demais operações.

Starbucks® encerrou o trimestre com SSS de -4.5%, mas dentro do próprio trimestre, depois do início da nossa operação, já pudemos observar um *swing* de SSS de mais de 20 p.p. entre os meses, conforme gráfico abaixo.

No ano de 2024, mesmo com ~17% de SSS negativo, este grupo de lojas teve uma receita bruta de aproximadamente R\$ 330 milhões. O simples fato de essas lojas voltarem ao *baseline* que já performaram em 2023, representaria uma receita de aproximadamente R\$ 400 milhões.

Desde que assumimos, recuperamos o abastecimento das lojas, iniciamos a retomada do canal de delivery, e estamos trabalhando incansavelmente para que nossos clientes gradativamente percebam que a experiência Starbucks® está de volta.

Same Store Sales (R\$ M)





SUBWAY®

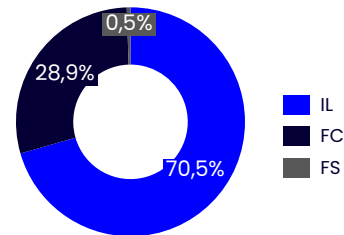
PORTFÓLIO

Ainda em outubro, a Companhia adquiriu o contrato de Master Franqueada da marca Subway® no Brasil. Com perfil complementar às demais marcas da Zamp, Subway® figura entre as marcas mais icônicas, globalmente conhecidas, e com produtos referência dentro de sua categoria. O contrato tem duração de 15 anos, podendo ser renovado por 10 anos adicionais.

Com uma base de lojas bastante pulverizada, a rede conta com aproximadamente mil franqueados. O foco atual consiste em se aproximar destes operadores, fornecendo todo o suporte e *know-how* de gestão que a Companhia adquiriu ao longo dos últimos anos e se aproximar dos clientes, depois de um período sem ativações, inovações e campanhas importantes.

Atualmente, a rede de lojas é composta 100% por franquias, mas a medida que conhecemos melhor o negócio, nos próximos anos, temos a intenção de explorar o crescimento via operações próprias também.

Pela dinâmica de investimentos e necessidade de venda média, Subway® pode estar presente em praticamente qualquer localidade do território nacional, o que amplia significativamente nossa diversificação e capacidade de crescer no Brasil.



1° QSR do Brasil em número de lojas

2° QSR do Mundo em número de lojas

4° Maior mercado do mundo, em unidades, de Subway®

PERFORMANCE E PRIORIDADES

Em 2024, a marca ultrapassou R\$ 1,7 bilhão em vendas no sistema, sendo R\$ 473,7 milhões no quarto trimestre, fechando com SSS positivo de 10,4%. Com essa receita de royalties gerado pelas operações de franquias, e nossa estrutura corporativa para apoiar o desenvolvimento da marca no Brasil, temos desde o quarto trimestre uma contribuição positiva para o resultado consolidado de Zamp.

MODELO DE NEGÓCIO



- (i) Gestão da base de franqueados no Brasil, com fee de 3,0% para a Zamp (+5,0% para Subway® Corporation), além de gerir o fundo de marketing da marca, de 4,5% da venda líquida dos restaurantes, e;

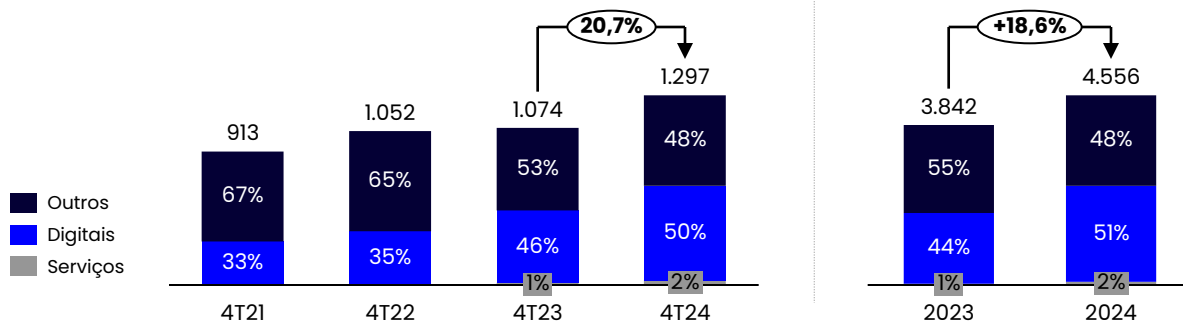
A Companhia ainda espera trabalhar primeiro na estabilização do negócio de franquias, otimizando a consistência operacional, retomar a força da marca, e consequente incremento de vendas.



,zamp

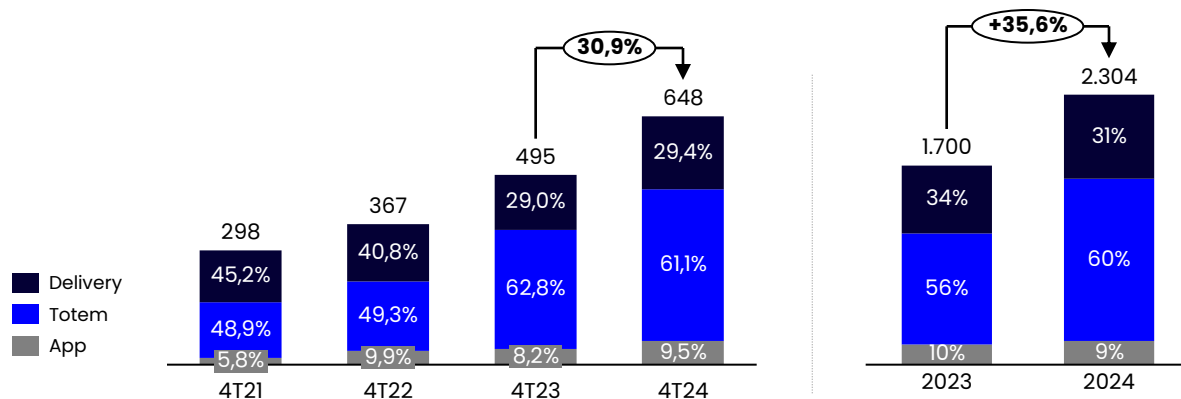
RECEITA LÍQUIDA

Receita Operacional Líquida Total⁽¹⁾ (R\$ milhões)



A Companhia alcançou uma receita operacional líquida de R\$ 1,3 bilhão no quarto trimestre de 2024, um avanço de 20,7% no comparativo versus o mesmo período do ano anterior. O total anual apresentou um resultado de R\$ 4,6 bilhões, um crescimento de 18,6%.

Vendas Digitais dos Restaurantes (R\$ milhões)



As vendas digitais, compostas por delivery, totem e app, representaram 50% da receita total do trimestre, atingindo a marca de R\$ 648 milhões no período – um avanço de 30,9%. A performance do delivery teve mais um trimestre de resultado positivo, com aumento de 32,6% no comparativo trimestral. Além disso, os totens de auto atendimento apresentaram um crescimento de 27,5% versus o mesmo período do ano anterior, importante vetor para a Companhia.

Neste trimestre, Burger King® atingiu a marca de 53,5% de vendas totais identificadas e o Clube BK, programa de fidelidade da marca Burger King® e principal driver da estratégia de CRM, e encerrou o período com aproximadamente 19 milhões de usuários.

As plataformas digitais tem sido importantes mecanismos de ganho de eficiência operacional, oferecendo uma interação mais assertiva, melhor experiência para nossos convidados, redução do tempo de espera, além de suportar iniciativas de *revenue management* que otimizam a margem bruta, como as sugestivas para aumentar os itens na bandeja.

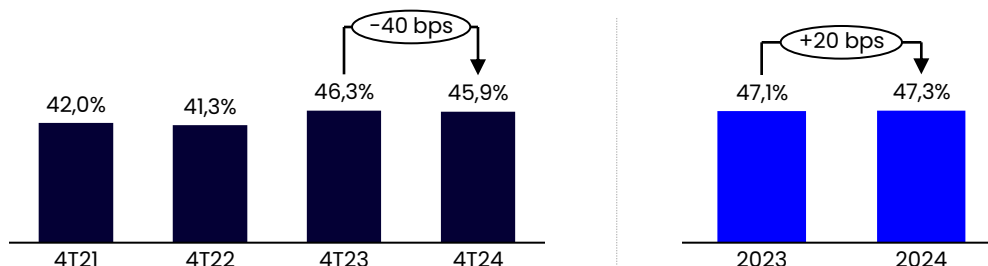
O crescimento consistente nesses canais é, em parte, fruto dos investimentos que a companhia tem feito nos últimos anos, em modernização através da digitalização dos restaurantes, visando levar a melhor experiência para os clientes.

(1) Receita de serviços reportada separadamente a partir de 2023 dada a relevância da linha com a adição de Subway® ao portfólio.

DESPESAS COM VENDAS

No 4T24, as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização e os efeitos de despesas pré-operacionais, representaram 45,9% da receita líquida, uma redução de 40 bps em comparação com o mesmo período do ano anterior.

% Receita Operacional Líquida



Despesas com Vendas Detalhadas

(R\$ milhões)	4T24	4T23	VAR %	4T24 % ROL	4T23 % ROL	12M24	12M23	VAR%	12M24 % ROL	12M23 % ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.296,7	1.074,1	20,7%	100,0%	100,0%	4.556,4	3.842,0	18,6%	100,0%	100,0%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(725,7)	(609,4)	19,1%	-56,0%	-56,7%	(2.599,5)	(2.228,9)	16,6%	-57,1%	-58,0%
DESPESAS COM PESSOAL	(239,5)	(202,9)	18,1%	-18,5%	-18,9%	(867,6)	(715,5)	21,3%	-19,0%	-18,6%
ROYALTIES E MARKETING	(133,5)	(91,7)	45,6%	-10,3%	-8,5%	(481,9)	(375,2)	28,5%	-10,6%	-9,8%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(82,4)	(78,9)	4,3%	-6,4%	-7,4%	(321,8)	(296,0)	8,7%	-7,1%	-7,7%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(3,3)	(6,0)	-45,7%	-0,3%	-0,6%	(6,9)	(13,3)	-48,3%	-0,2%	-0,3%
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(126,7)	(105,7)	19,9%	-9,8%	-9,8%	(436,8)	(405,5)	7,7%	-9,6%	-10,6%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(140,3)	(124,1)	13,0%	-10,8%	-11,6%	(484,5)	(423,5)	14,4%	-10,6%	-11,0%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS EX-PRÉ-OPER. E DEP./AMORT.	(595,7)	(497,7)	19,7%	-45,9%	-46,3%	(2.155,9)	(1.810,1)	19,1%	-47,3%	-47,1%

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

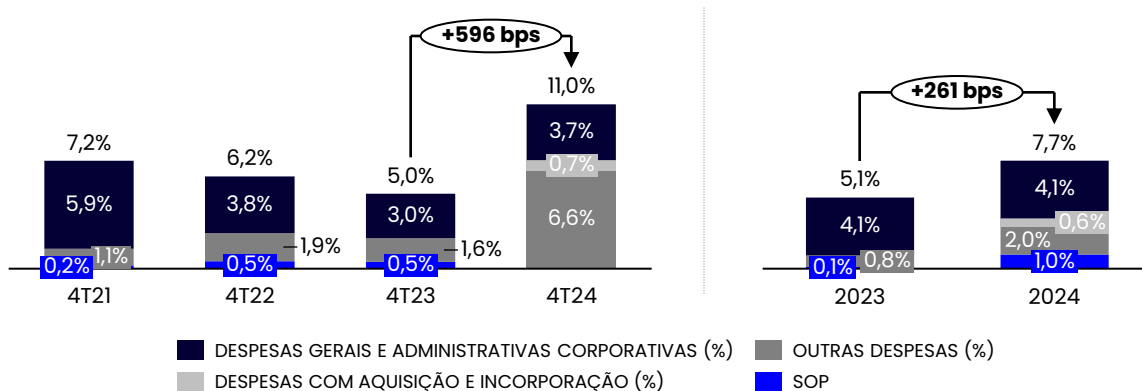
- Uma diminuição de 42 bps nas despesas com pessoal devido principalmente à alavancagem operacional;
- Aumento de 176 bps em Royalties & Marketing no comparativo, principalmente puxado por uma reclassificação de despesas que estavam alocadas em ocupação mas se referem a fundo de promoção em shoppings;
- Outras despesas com vendas teve redução de 74 bps, resultado de uma combinação entre:
 - Incremento de 31 bps em Manutenção, devido a uma maior concentração de gastos no trimestre, e;
 - Redução de 105 bps em despesas com Delivery que, apesar de ter uma participação maior nas vendas totais (+131 bps), não teve o mesmo impacto de write-off não recorrente como em 2023.
- Por fim, uma redução de 100 bps em Ocupação & Utilidades, decorrente da reclassificação mencionada acima;

Já na visão Ex-IFRS16, a linha atingiu 51,5% da receita operacional líquida, uma melhora de 68 bps na comparação versus o ano anterior, decorrente da alavancagem operacional por aluguel fixo.

DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

As despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, representaram 11,0% da receita Operacional líquida no 4T24, um aumento de 596 bps em relação ao 4T23. Excluindo os efeitos não recorrentes que comentaremos abaixo, a reestruturação da Cia, com aquisição das novas marcas e investimento em unidades de negócio, representou grande parte deste crescimento yoy.

% Receita Operacional Líquida



Despesas Gerais e Administrativas Detalhadas

(R\$ milhões)	4T24	4T23	VAR %	4T24 % ROL	4T23 % ROL	12M24	12M23	VAR%	12M24 % ROL	12M23 % ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.296,7	1.074,1	20,7%	100,0%	100,0%	4.556,4	3.842,0	18,6%	100,0%	100,0%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(151,7)	(61,5)	146,5%	-11,7%	-5,7%	(394,6)	(228,7)	72,6%	-8,7%	-6,0%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS ⁽¹⁾	(48,1)	(31,9)	50,6%	-3,7%	-3,0%	(185,8)	(158,5)	17,2%	-4,1%	-4,1%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	(8,8)	-	n.a.	-0,7%	0,0%	(25,2)	-	n.a.	-0,6%	0,0%
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(9,0)	(7,8)	21,5%	-0,7%	-0,7%	(44,7)	(33,1)	34,9%	-1,0%	-0,9%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(85,8)	(16,9)	396,3%	-6,6%	-1,6%	(91,9)	(21,8)	321,5%	-2,0%	-0,6%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	(4,9)	-100,0%	0,0%	-0,5%	(47,0)	(15,2)	208,3%	-1,0%	-0,4%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADM. EX-DEPR. E AMORT.	(142,7)	(54,1)	163,7%	-11,0%	-5,0%	(349,9)	(195,6)	78,9%	-7,7%	-5,1%

Principais efeitos não recorrentes no 4T24:

- Despesas com M&A, que tiveram um impacto negativo de 68 bps;
- Provisão de baixa de ativos imobilizado, como TI, equipamentos e provisão para *impairment*, com impacto de -534 bps;

(1) Impactado pelo efeito da compra vantajosa reconhecida na aquisição da Café Pacífico no valor de R\$21 milhões.

EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

EBITDA AJUSTADO (com IFRS 16)

(R\$ milhões)

O EBITDA Ajustado da Companhia totalizou R\$180,8 milhões no quarto trimestre, uma redução de 20% na comparação anual. A margem EBITDA foi de 13,9%, uma retração de 7,2 p.p. Excluindo os efeitos não recorrentes de 2023, a Cia teve performance neutra em EBITDA ajustado neste trimestre.

Na visão anual, o resultado de R\$ 595,5 milhões representou um avanço de 1,2%, com margem EBITDA de 13,1% - uma redução de 2,2 p.p.

EBITDA Ajustado (ex-IFRS 16)	4T24	4T23	4T24 vs 4T23	2024	2023	2024 vs 2023
Lucro (prejuízo) do período	(40,6)	59,3	-168%	(191,3)	(97,8)	96%
(+) Resultado financeiro líquido	44,6	39,6	12%	173,1	178,9	-3%
(+) Depreciação e amortização	136,3	113,5	20%	483,7	440,5	10%
(+/-) Imposto de renda e contribuição social	(35,5)	(13,1)	170%	(17,4)	18,2	-196%
EBITDA	104,8	199,4	-47%	448,0	539,7	-17%
Margem EBITDA	8,1%	18,6%	-10,5pp	9,8%	14,0%	-4,2pp
(+) Outras despesas*	63,9	16,9	279%	68,4	19,9	243%
(+) Custos com plano de opção de compra de ações	0,0	4,9	-100%	47,0	15,2	208%
(+) Despesas com aquisição e incorporação	8,8	0,0	0%	25,2	0,0	0%
(+) Despesas pré-operacionais	3,3	6,0	-46%	6,9	13,3	-48%
EBITDA Ajustado	180,8	227,1	-20%	595,5	588,2	1%
Margem EBITDA Ajustada	13,9%	21,1%	-7,2pp	13,1%	15,3%	-2,2pp

* Considera baixas de ativo imobilizado (sinistro, obsolescência, resultado da venda de ativo e impairment) e Considera ganho por compra vantajosa reconhecida na aquisição da Café Pacífico no valor de R\$21 milhões.

EBITDA AJUSTADO (ex-IFRS 16)

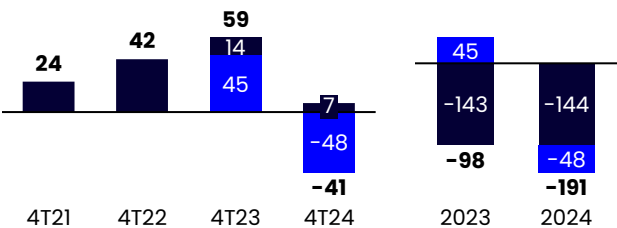
(R\$ milhões)

EBITDA Ajustado (ex-IFRS 16)	4T24	4T23	4T24 vs 4T23	2024	2023	2024 vs 2023
Efeitos IFRS 16	(72,6)	(63,2)	15%	(249,2)	(241,5)	-21%
EBITDA Ajustado Ex-efeitos do IFRS16	108,2	163,9	-34%	346,3	346,7	0%
Margem EBITDA Ajustada Ex-efeitos do IFRS16	8,3%	15,3%	-6,9pp	7,6%	9,0%	-1,4pp

Na visão ex-IFRS, a Companhia alcançou um EBITDA Ajustado de R\$ 108,2 milhões, uma queda de 34% em relação ao mesmo período do ano anterior. Já a margem EBITDA apresentou uma redução de 692 bps, encerrando em 8,3%. **Excluindo o efeito de R\$ 45M não-recorrentes reportados no 4T23, o EBITDA teria uma queda de 9% no trimestre, mas crescimento de 15% anual.**

LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO

(R\$ milhões)



■ Lucro (Prejuízo) Líquido ■ One-off (não recorrente)

A Companhia registrou um prejuízo de R\$ 41 milhões no quarto trimestre de 2024, uma piora de R\$ 100 milhões em relação ao mesmo período de 2023. No acumulado do ano, o prejuízo foi de R\$ 191 milhões, um aumento de R\$93 milhões comparado a 2023.

ENDIVIDAMENTO

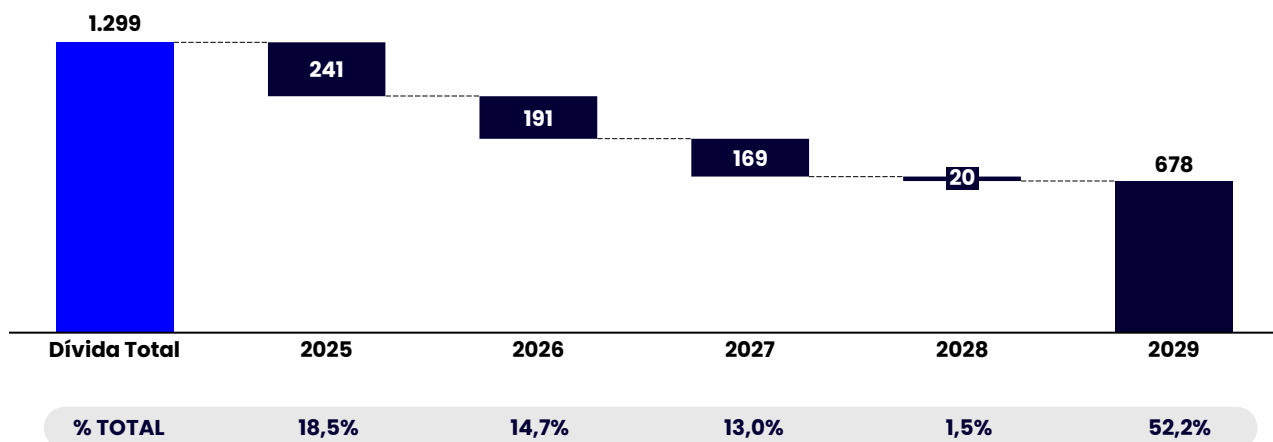
ENDIVIDAMENTO TOTAL

A Companhia encerrou o quarto trimestre de 2024 com uma dívida líquida de R\$ 552,4 milhões, uma alavancagem de 1,6x, excluindo os efeitos do IFRS 16. Amortizações de dívida conduzidas ao longo do ano totalizaram R\$ 517 milhões, com entrada de R\$ 700 milhões via CRA. O endividamento líquido reduziu devido à entrada de R\$ 450 milhões via aumento de capital, parcialmente utilizado na aquisição das novas marcas.

Dívida Líquida ⁽¹⁾ (R\$ milhões)	4T21	4T22	4T23	4T24
Empréstimos e Financiamentos	790,3	1.013,6	1.116,8	1.298,7
Circulante	153,5	149,5	543,4	240,7
Não circulante	636,7	864,1	573,5	1.058,0
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras	450,8	519,1	436,6	746,2
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações (circulante)	450,8	519,1	436,6	745,8
Aplicações financeiras (não circulante)	0,0	0,0	0,0	0,5
Endividamento Líquido	339,5	494,4	680,2	552,4
EBITDA AJUSTADO ex IFRS 16 (12M)	49,7	337,3	346,7	346,3
Endividamento Líquido/ EBITDA Ajustado Total (12M)	6,8x	1,5x	2,0x	1,6x

Calendário de Amortização da Dívida ⁽¹⁾

(R\$ milhões)

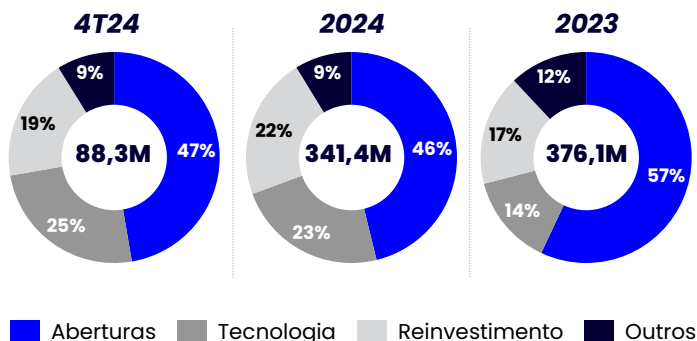


(1) Endividamento não contempla o saldo de MTM do SWAP, com abertura disponível em conta separada no balanço.

CAPEX E FLUXO DE CAIXA

CAPEX

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



No quarto trimestre, os investimentos da Companhia totalizaram R\$ 88,3 milhões, uma redução de R\$ 29,1 milhões em relação ao comparativo de 2023. No acumulado anual os investimentos somaram R\$ 341,4 milhões, uma redução de 9,2% em relação ao ano anterior. A composição do CAPEX foi impulsionada principalmente por novos investimentos em remodelações e expansão em tecnologia e manutenção do portfólio de restaurantes.

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO (ex-IFRS 16)

(R\$ milhões)

Fluxo de Caixa Ajustado (ex-IFRS 16)	4T24	4T23	4T24 vs 4T23	2024	2023	2024 vs 2023
EBITDA CONSOLIDADO	104.8	199.4	(94.5)	448.0	539.7	(91.7)
ITENS ENTRE EBITDA E CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	107.7	86.6	21.0	276.0	172.5	103.5
CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	212.5	286.0	(73.5)	724.0	712.2	11.8
VARIAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO	10.5	(12.9)	23.3	(151.9)	(111.4)	(40.5)
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	(57.0)	(40.9)	(16.2)	(31.1)	3.0	(34.1)
ESTOQUES	11.6	(9.1)	20.7	(19.9)	14.4	(34.3)
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	101.6	107.3	(5.8)	38.0	(6.0)	44.0
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	(19.2)	(21.1)	2.0	(34.1)	(43.0)	8.9
IMPOSTOS A RECUPERAR	(26.5)	(49.0)	22.6	(104.8)	(79.8)	(25.0)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(89.2)	(68.4)	(20.8)	(157.8)	(157.7)	(0.0)
PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	-	(6.5)	6.5	(18.1)	(24.9)	6.7
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	(12.3)	13.2	(25.5)	(83.4)	(61.3)	(22.1)
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (as reported)	121.4	211.4	(90.0)	312.8	356.9	(44.1)
IFRS 16	(72.6)	(56.7)	(15.9)	(231.1)	(216.6)	(14.4)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	89.2	68.4	20.8	157.8	157.7	0.0
JUROS CAPITALIZADOS	-	(11.4)	11.4	(32.1)	(32.1)	(0.0)
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(0.0)	(0.1)	0.1	(5.0)	2.1	(7.1)
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO	138.0	211.6	(73.6)	202.3	268.0	(65.6)
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS (as reported)	117.3	(86.9)	204.2	(689.5)	(207.2)	(482.2)
JUROS CAPITALIZADOS	-	11.4	(11.4)	32.1	32.1	0.0
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(276.1)	(30.5)	(245.6)	277.9	(168.8)	446.7
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS AJUSTADO	(158.8)	(106.0)	(52.8)	(379.4)	(344.0)	(35.5)
FLUXO DE CAIXA LIVRE AJUSTADO	(20.8)	105.7	(126.5)	(177.1)	(76.0)	(101.1)
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS (as reported)	(211.7)	(60.5)	(151.1)	343.6	(113.8)	457.5
RECEITA DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	18.9	9.5	9.5	69.8	48.4	21.4
IFRS 16	72.6	56.7	15.9	231.1	216.6	14.4
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(89.2)	(68.4)	(20.8)	(157.8)	(157.7)	(0.0)
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS AJUSTADO	(209.4)	(62.8)	(146.5)	486.8	(6.6)	493.3
SALDO INICIAL DE CAIXA	576.4	393.7	582.7	436.6	519.1	(82.5)
SALDO FINAL DE CAIXA	746.2	436.6	309.7	746.2	436.6	309.7
AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA	(230.2)	42.8	(273.0)	309.7	(82.5)	392.2

A geração de caixa operacional ajustada da Companhia em 2024 foi de R\$ 202.3 milhões, uma redução de 24% quando comparada aos R\$ 268 milhões de 2023. Esse resultado é decorrente de uma piora de R\$ 22 milhões em Outras Variações e R\$ 40.5 milhões em capital de giro, principalmente relacionadas ao aumento dos Impostos a Recuperar decorrente dos créditos tributários da operação, contas a receber pelo aumento das vendas e estoque com a incorporação da Starbucks®.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em atendimento à Resolução CVM nº 162/2022, a Companhia informa que até 31 de dezembro de 2024, 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, as vendas dos restaurantes de 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.

ANEXOS

DRE CONSOLIDADA (IFRS-16) 4T24 e 2024

(R\$ Milhões)

	4T24	4T23	VAR %	12M24	12M23	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1,296.7	1,074.1	20.7%	4,556.4	3,841.9	18.6%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1,461.0	1,179.4	23.9%	5,098.2	4,196.4	21.5%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(194.4)	(119.7)	62.5%	(620.4)	(404.3)	53.4%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	33.8	15.9	112.8%	88.2	55.9	57.9%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(3.6)	(1.6)	126.6%	(9.7)	(6.1)	60.0%
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(450.8)	(317.3)	42.1%	(1,597.9)	(1,285.2)	24.3%
LUCRO BRUTO	845.9	756.7	11.8%	2,958.5	2,556.8	15.7%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(725.7)	(609.4)	19.1%	(2,599.5)	(2,228.9)	16.6%
DESPESAS COM PESSOAL	(239.5)	(202.9)	18.1%	(867.6)	(715.5)	21.3%
ROYALTIES E MARKETING	(133.5)	(91.7)	45.6%	(481.9)	(375.2)	28.5%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(82.4)	(78.9)	4.3%	(321.8)	(296.0)	8.7%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(3.3)	(6.0)	-45.7%	(6.9)	(13.3)	-48.3%
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(126.7)	(105.7)	19.9%	(436.8)	(405.5)	7.7%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(140.3)	(124.1)	13.0%	(484.5)	(423.5)	14.4%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(151.7)	(61.5)	146.5%	(394.6)	(228.7)	72.6%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(48.1)	(31.9)	50.6%	(185.8)	(158.5)	17.2%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	(8.8)	-	n.a.	(25.2)	-	n.a.
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(9.0)	(7.8)	21.5%	(44.7)	(35.0)	34.9%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(85.8)	(16.9)	396.3%	(91.9)	(20.0)	321.5%
RESULTADO LÍQUIDO COM SINISTROS	-	-	n.a.	-	-	n.a.
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	(4.9)	-100.0%	(47.0)	(15.2)	208.3%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS EX-DEPR. E AMORT.	(142.7)	(54.1)	163.7%	(349.9)	(195.6)	78.9%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	(31.5)	85.8	-136.7%	(35.6)	99.3	-135.9%
RESULTADO FINANCEIRO	(44.6)	(39.6)	12.5%	(173.1)	(178.9)	3.2%
DESPESAS FINANCEIRAS	(69.7)	(50.3)	38.5%	(254.5)	(235.0)	8.3%
RECEITAS FINANCEIRAS	25.1	10.7	134.9%	81.4	56.1	45.2%
RESULTADO ANTES DO IR E CSLL	(76.1)	46.2	-264.7%	(208.7)	(79.8)	162.1%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	35.5	13.1	170.2%	17.4	(18.2)	195.6%
IMPOSTOS CORRENTES	-	-	n.a.	-	-	n.a.
IMPOSTOS DIFERIDOS	35.5	13.1	170.2%	17.4	(18.2)	195.6%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO	(40.6)	59.3	-168.4%	(191.3)	(98.0)	95.6%

EX-IFRS 16 4T24 e 2024

(R\$ Milhões)

	4T24	4T23	VAR %	12M24	12M23	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1,296.7	1,074.1	20.7%	4,556.4	3,841.9	18.6%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1,461.0	1,179.4	23.9%	5,098.2	4,196.4	21.5%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(194.4)	(119.7)	62.5%	(620.4)	(404.3)	53.4%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	33.8	15.9	112.8%	88.2	55.9	57.9%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(3.6)	(1.6)	126.6%	(9.7)	(6.1)	60.0%
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(450.8)	(317.3)	42.1%	(1,597.9)	(1,285.2)	24.3%
LUCRO BRUTO	845.9	756.7	11.8%	2,958.5	2,556.8	15.7%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(748.8)	(630.2)	18.8%	(2,673.0)	(2,299.6)	16.2%
DESPESAS COM PESSOAL	(239.5)	(202.9)	18.1%	(867.6)	(715.5)	21.3%
ROYALTIES E MARKETING	(133.5)	(91.7)	45.6%	(481.9)	(375.2)	28.5%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(154.2)	(141.5)	8.9%	(567.9)	(534.8)	6.2%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(3.3)	(6.0)	45.7%	(6.9)	(13.3)	-48.3%
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(78.0)	(63.9)	22.1%	(264.2)	(237.5)	11.3%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(140.3)	(124.1)	13.0%	(484.5)	(423.5)	14.4%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(151.9)	(61.7)	146.1%	(395.5)	(229.5)	72.3%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(48.9)	(32.6)	50.2%	(188.9)	(161.3)	17.1%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	(8.8)	-	n.a.	(25.2)	-	n.a.
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(9.0)	(7.4)	21.5%	(44.7)	(33.1)	34.9%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(85.2)	(16.8)	405.0%	(89.7)	(19.9)	350.1%
RESULTADO LÍQUIDO COM SINISTROS	-	-	n.a.	-	-	n.a.
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	(4.9)	100.0%	(47.0)	(15.2)	208.3%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	(54.9)	64.8	-184.7%	(110.0)	27.6	-498.0%
RESULTADO FINANCEIRO	(25.2)	(18.6)	35.7%	(91.2)	(90.4)	0.8%
DESPESAS FINANCEIRAS	(50.3)	(29.3)	71.9%	(172.6)	(146.5)	17.8%
RECEITAS FINANCEIRAS	25.1	10.7	134.9%	81.4	56.1	45.2%
RESULTADO ANTES DO IR E CSLL	(80.1)	46.2	-273.3%	(201.2)	(62.8)	220.4%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	36.8	13.1	180.6%	14.9	(18.2)	181.6%
IMPOSTOS CORRENTES	-	-	n.a.	-	-	n.a.
IMPOSTOS DIFERIDOS	36.8	13.1	180.6%	14.9	(18.2)	181.6%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO	(43.2)	59.3	-172.9%	(186.4)	(81.0)	130.1%

ANEXOS

BALANÇO PATRIMONIAL

2023 e 2024
(R\$ Milhões)

	31/12/2024	31/12/2023	VAR R\$	VAR %
ATIVO				
ATIVO CIRCULANTE				
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	48,3	81,3	(33,0)	-41%
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	697,5	355,3	342,2	96%
CONTAS A RECEBER	242,0	213,7	28,3	13%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	2,4	-	2,4	-
ESTOQUES	198,0	161,1	36,9	23%
IMPOSTOS A RECUPERAR	70,3	52,9	17,4	33%
DEMAIS CONTAS A RECEBER E PAGAMENTOS ANTECIPADOS	44,7	37,7	6,9	18%
TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE	1.303,2	902,1	401,1	44%
ATIVO NÃO CIRCULANTE				
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	0,5	-	0,5	-
IMPOSTOS A RECUPERAR	314,5	227,2	87,4	38%
DEPÓSITOS JUDICIAIS	49,8	42,9	6,8	16%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	-	-	-	-
DEMAIS CONTAS A RECEBER	7,1	12,4	(5,3)	-43%
INVESTIMENTO	-	-	-	-
ARRENDAMENTO MERCANTIL	808,5	795,1	13,4	2%
IMOBILIZADO	1.380,4	1.378,7	1,7	0%
INTANGÍVEL	814,0	759,1	54,8	7%
TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE	3.374,8	3.215,4	159,4	5%
TOTAL DO ATIVO	4.678,0	4.117,5	560,5	14%
	31/12/2024	31/12/2023	VAR R\$	VAR %
PASSIVO				
PASSIVO CIRCULANTE				
FORNECEDORES	390,1	357,5	32,6	9%
FORNECEDORES CONVENIADOS	2,9	-	2,9	-
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	149,2	121,7	27,5	23%
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	240,7	543,4	(302,6)	-56%
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	201,9	181,2	20,7	11%
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	36,6	30,9	5,7	18%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	36,0	30,7	5,3	17%
RECEITA DIFERIDA	8,6	13,4	(4,8)	-36%
PARTES RELACIONADAS	-	-	-	-
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	1,2	-	1,2	-
DIVIDENDOS E JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO	-	-	-	-
DEMAIS CONTAS A PAGAR	62,4	28,0	34,5	123%
TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	1.129,7	1.306,7	(177,0)	-14%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	1.058,0	573,5	484,5	84%
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	49,6	44,0	5,6	13%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	4,0	4,3	(0,3)	-6%
RECEITA DIFERIDA	6,3	4,8	1,5	32%
PARCELAS CONTINGENTES A AQUISIÇÕES	-	-	-	-
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	735,2	734,6	0,6	0%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	54,4	56,0	(1,5)	-3%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	92,2	-	92,2	-
DEMAIS CONTAS A PAGAR	2,4	-	2,4	-
TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE	2.002,3	1.417,1	585,1	41%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
CAPITAL SOCIAL	1.911,1	1.461,1	450,0	31%
RESERVA DE LUCROS	-	-	-	-
RESERVAS DE CAPITAL E PLANO DE OPÇÃO DE AÇÕES	711,7	733,3	(21,7)	-3%
AÇÕES EM TESOURARIA	(54,7)	(62,3)	7,6	-12%
OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES	(92,3)	(0,0)	(92,3)	576631%
LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO	(929,7)	(738,4)	(191,3)	26%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	-	-	-	-
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.546,0	1.393,7	152,3	11%
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.678,0	4.117,5	560,5	14%

ANEXOS

FLUXO DE CAIXA

2023 e 2024
(R\$ Milhões)

	4T24	4T23	2024	2023
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS	121.4	211.4	312.8	356.9
CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	212.5	286.0	724.0	712.2
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(76.1)	46.2	(208.7)	(79.6)
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	87.1	71.4	308.9	270.6
AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS	49.2	42.2	174.8	169.9
JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA	41.6	48.3	199.9	197.8
OUTROS	110.6	78.0	249.1	153.6
PROVISÕES DE BÔNUS	0.8	(0.4)	30.4	15.2
RESULTADO DE EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL	-	-	-	-
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	35.0	35.5	87.3	79.4
REVERSÃO DE PROVISÃO PARA OBSOLESCÊNCIA DOS ESTOQUES	(0.2)	0.2	1.1	0.1
RESULTADO NA BAIXA DE ATIVO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	85.5	15.4	102.5	30.0
PDD E BAIXA DE ATIVO NÃO FINANCEIRO	0.8	10.4	2.9	5.9
ATUALIZAÇÃO DE PARCELAS CONTINGENTES ÀS AQUISIÇÕES NÃO PAGAS	-	-	-	-
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	4.9	47.0	15.2
PROVISÃO PARA IMPAIRMENT	10.1	12.0	(0.7)	7.8
VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS	(91.1)	(74.6)	(411.2)	(355.3)
VARIAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	10.5	(12.9)	(151.9)	(111.4)
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	(57.0)	(40.9)	(31.1)	3.0
ESTOQUES	11.6	(9.1)	(19.9)	14.4
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	102.9	107.3	35.1	12.5
FORNECEDORES CONVENIADOS	(1.3)	-	2.9	(18.5)
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	(19.2)	(21.1)	(34.1)	(43.0)
IMPOSTOS A RECUPERAR	(26.5)	(49.0)	(104.8)	(79.8)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(89.2)	(68.4)	(157.8)	(157.7)
PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	-	(6.5)	(18.1)	(24.9)
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	(12.3)	13.2	(83.4)	(61.3)
INSTRUMENTOS FINANCEIROS ATIVOS	-	-	-	-
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	11.9	9.8	5.7	6.7
PARTES RELACIONADAS ATIVAS	-	-	-	-
DEMAIS CONTAS A RECEBER	-	-	-	-
DEMANDAS JUDICIAIS	(22.2)	(13.7)	(81.7)	(57.2)
OUTROS	-	-	-	-
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	1.1	1.3	2.9	(3.2)
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL PAGOS	-	-	-	-
RESULTADO DIFERIDO LÍQUIDO	(0.2)	0.8	(3.2)	(6.5)
PAGAMENTOS ANTECIPADOS	(9.2)	2.4	(8.4)	5.4
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	-	-	-	-
JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO A PAGAR	-	-	-	-
DEMAIS CONTAS A PAGAR	6.3	12.7	1.3	(6.6)
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	117.3	(86.9)	(689.5)	(207.2)
AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO	(80.5)	(113.6)	(278.6)	(312.0)
AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL	(7.8)	(3.9)	(62.4)	(64.1)
VALOR PAGO NA AQUISIÇÃO DE INVESTIMENTOS	(70.5)	-	(70.5)	-
AFAC	-	-	-	-
GASTOS REEMBOLSÁVEIS COM OFERTA DE AÇÕES	-	-	-	-
APLICAÇÕES E RESGATES EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	276.1	30.5	(277.9)	168.8
VALOR PAGO NA AQUISIÇÃO DE INVESTIMENTOS LÍQUIDO DO CAIXA ADQUIRIDO NA AQUISIÇÃO	-	-	-	-
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(211.7)	(60.5)	343.6	(113.8)
CAPITAL INTEGRALIZADO NO PERÍODO	-	-	-	-
ÁGIO NA EMISSÃO DE AÇÕES LÍQUIDO DOS CUSTOS DE EMISSÃO	-	-	-	-
CUSTOS COM EMISSÃO DE AÇÕES	-	-	-	-
COMPRA DE AÇÕES PARA TESOURARIA	(1.9)	-	(28.8)	-
CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	-	-	700.0	225.0
CUSTOS SOBRE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	-	-	(27.8)	(1.3)
ADIANTAMENTO (AUMENTO DE CAPITAL)	0.0	-	450.0	-
COMPRA DE AÇÕES PARA TESOURARIA	-	-	-	-
PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	(137.2)	(3.8)	(518.7)	(120.9)
PAGAMENTOS DE PARCELA CONTINGENTE E CONTAS A PAGAR POR AQUISIÇÃO DE CONTROLADAS	-	-	-	-
JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO A PAGAR	-	-	-	-
PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(72.6)	(56.7)	(231.1)	(216.6)
AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES	27.1	63.9	(33.0)	35.8
SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	21.2	17.3	81.3	45.5
SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	48.3	81.3	48.3	81.3

FORMATO DE LOJA

Total Formatos	BK		PLK		SBX	SUB	ZAMP		VAR.
	4T24	4T23	4T24	4T23	4T24	4T24	4T24	4T23	VAR.
Próprias									
Mall	445	447	85	87	95	0	625	534	91
Free Standing	231	218	0	0	3	0	234	218	16
In Line	21	26	0	0	16	0	37	26	11
Franquias									
Franchisee	273	256	8	5	0	1531	1812	261	1551
Total	970	947	93	92	114	1531	2708	1039	1669

