

# DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

## 4T25 e 2025

# zamp

## DESTAQUES (4T25 vs 4T24)

- » RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DE R\$ 1,5 BILHÃO NO TRIMESTRE (+14% VS. 4T24);
- » CRESCIMENTO DE 30,3% EM VENDAS DIGITAIS (TOTEM, DELIVERY, APP), QUE REPRESENTARAM 57,1% DA RECEITA DA COMPANHIA.
- » VENDAS COMPARÁVEIS DE 5,3% PARA BURGER KING®, 19,7% PARA POPEYES®, 15,6% PARA STARBUCKS® E, 21.4% EM SUBWAY®;
- » CLUBE BK, O PROGRAMA DE FIDELIDADE DA COMPANHIA, ATINGIU 22,4 MILHÕES DE USUÁRIOS, +1 MILHÃO DE USUÁRIOS VS. IMEDIATAMENTE O TRIMESTRE ANTERIOR.
- » MARGEM BRUTA DE 65,9% (+0,6% VS 4T24)
- » EBITDA AJUSTADO DE R\$ 259 MILHÕES, AUMENTO DE 43,2% YoY, SENDO R\$ 187 MILHÕES EX-IFRS16, AUMENTO DE 72,4% YOY
- » DÍVIDA LÍQUIDA ATINGE R\$ 679,1 MILHÕES E ALAVANCAGEM EM 1,5X

# EVENTO SUBSEQUENTE

---

## 12ª Emissão de Debêntures

Em fevereiro de 2026, o Conselho de Administração aprovou a 12ª emissão de debêntures, em série única, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, para distribuição pública no montante de R\$500 milhões, podendo ser aumentado em até 20%, mediante exercício de lote adicional (conforme definido no contrato de Escritura de Emissão), de acordo com a demanda verificada no Procedimento de Bookbuilding podendo chegar, neste caso, ao volume de até R\$600 milhões. As debêntures correspondentes ao valor base da emissão serão distribuídas sob o regime de garantia firme de colocação, garantia concedida pelo Banco Itaú (líder da operação) e Banco Santander, enquanto as debêntures emitidas em decorrência do exercício, total ou parcial, da opção de lote adicional serão distribuídas sob o regime de melhores esforços de colocação.

As debêntures, uma vez distribuídas ao mercado, não contarão com garantias de qualquer natureza e sua remuneração será calculada com base na variação acumulada das taxas CDI, acrescida de 2,1% ao ano. O prazo de vencimento é de 5 anos contados da data de emissão, com hipótese de vencimento antecipado e de resgate antecipado previstas na escritura de emissão.

Os recursos captados têm como objetivo fins corporativos gerais, incluindo, mas não se limitando ao realinhamento dos financiamentos de curto prazo, mediante pagamento dessas obrigações, reforço de capital de giro e investimentos em expansão e/ou no curso regular dos negócios do Grupo.

A Administração da Companhia avaliou que este evento não afeta as informações apresentadas nas demonstrações financeiras do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025.

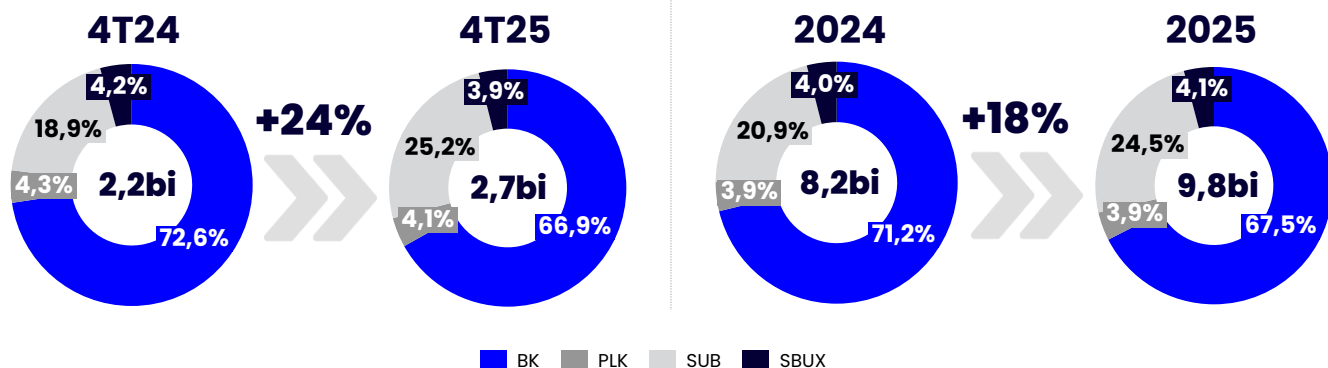
# INDICADORES CONSOLIDADOS

## ZAMP

### DESTAQUES FINANCEIROS - R\$ milhões (CONSOLIDADO)

	4T25	4T24	VAR%	2025	2024	VAR%
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>1.478,9</b>	<b>1.296,7</b>	<b>14,0%</b>	<b>5.231,9</b>	<b>4.556,4</b>	<b>14,8%</b>
CMV	(504,8)	(450,8)	12,0%	(1.825,3)	(1.597,9)	14,2%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	34,1%	34,8%	-63bps	34,9%	35,1%	-18bps
<b>EBITDA AJUSTADO</b>	<b>258,9</b>	<b>180,8</b>	<b>43,2%</b>	<b>740,6</b>	<b>595,5</b>	<b>24,4%</b>
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	17,5%	13,9%	356bps	14,2%	13,1%	108bps
<b>EBITDA AJUSTADO SEM IFRS 16</b>	<b>186,5</b>	<b>108,2</b>	<b>72,4%</b>	<b>462,6</b>	<b>346,3</b>	<b>33,6%</b>
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	12,6%	8,3%	427bps	8,8%	7,6%	124bps
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	31,4	(40,6)	-177,3%	(107,1)	(191,3)	-44,0%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO SEM IFRS 16	29,7	(43,2)	-168,6%	(105,1)	(186,4)	-43,6%
DÍVIDA BRUTA	1.257,5	1.298,7	-3,2%	1.257,5	1.298,7	-3,2%
<b>DÍVIDA LÍQUIDA (EX - IFRS 16)</b>	<b>679,1</b>	<b>552,4</b>	<b>22,9%</b>	<b>679,1</b>	<b>552,4</b>	<b>22,9%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.500,6</b>	<b>1.546,0</b>	<b>-2,9%</b>	<b>1.500,6</b>	<b>1.546,0</b>	<b>-2,9%</b>

### VENDA BRUTA DO SISTEMA<sup>1</sup>



Com as quatro marcas integradas ao portfólio, o ecossistema Zamp movimentou uma receita bruta de R\$2,7 bilhões no quarto trimestre de 2025, um avanço de 24% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior que já contava com as operações da Subway® e da Starbucks®. Para o ano, a Companhia atingiu um resultado de R\$9,8 bilhões, uma evolução de 18% versus o ano anterior.

A expansão da margem bruta consolidada é um reflexo da estratégia de revenue management adotada no período como forma 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, contribuiu para diluição adicional do custo de mercadoria vendida.

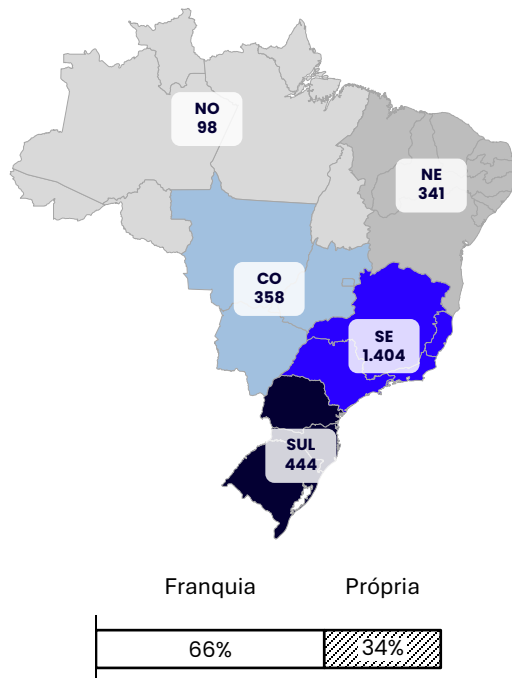
Por fim, o EBITDA Ajustado totalizou R\$ 186,5 milhões no período, representando crescimento de 72,4% em relação ao mesmo trimestre de 2024. O resultado evidencia o consistente avanço das vendas e a maior alavancagem operacional dos restaurantes, mesmo em um cenário de investimentos relevantes na estrutura corporativa para suportar 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)

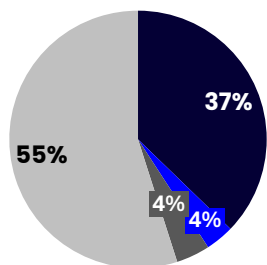
	4T25	4T24	VAR
<b>BURGER KING</b>	<b>985</b>	<b>970</b>	<b>15</b>
RESTAURANTES PRÓPRIOS	695	697	-2
RESTAURANTES FRANQUEADOS	290	273	17
<b>POPEYES</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>2</b>
RESTAURANTES PRÓPRIOS	87	85	2
RESTAURANTES FRANQUEADOS	8	8	0
<b>STARBUCKS</b>	<b>112</b>	<b>114</b>	<b>-2</b>
RESTAURANTES PRÓPRIOS	112	114	-2
RESTAURANTES FRANQUEADOS	0	0	0
<b>SUBWAY</b>	<b>1453</b>	<b>1531</b>	<b>-78</b>
RESTAURANTES PRÓPRIOS	0	0	0
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1453	1531	-78
<b>ZAMP</b>	<b>2645</b>	<b>2708</b>	<b>-63</b>
RESTAURANTES PRÓPRIOS	894	896	-2
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1751	1812	-61



## FOOTPRINT

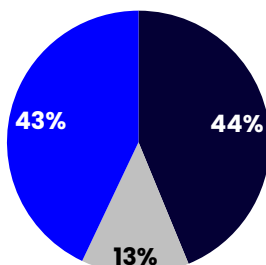
TOTAL 2.645

### DISTRIBUIÇÃO POR MARCA



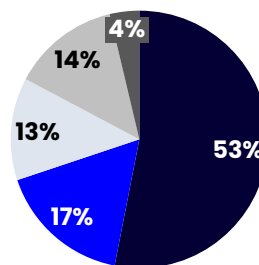
■ Burger King® ■ Starbucks®  
■ Popeyes® ■ Subway®

### DISTRIBUIÇÃO POR FORMATO<sup>1</sup>



■ Mall ■ Free Standing ■ In Line

### DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA



■ SE ■ NE ■ NO  
■ SUL ■ CO

Ao final de 2025, a Zamp contava com 2.645 unidades em operação, entre lojas próprias e franqueadas, distribuídas pelas quatro marcas que compõem seu portfólio. Com presença em todo o Brasil e atuação em múltiplos formatos, a Companhia assegura capilaridade nacional, o que contribui para decisões estratégicas mais assertivas e uma gestão 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® finalizou o trimestre com 985 restaurantes em operação, sendo 695 unidades próprias — após a inauguração de 8 novas lojas — e 290 franqueadas, com um crescimento líquido de 15 unidades no período.

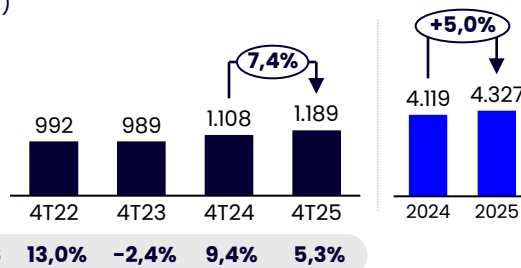
DESTAQUES OPERACIONAIS	4T25	4T24	VAR.	2025	2024	VAR.
<b># TOTAL DE RESTAURANTES</b>	<b>985</b>	<b>970</b>	<b>15</b>	<b>985</b>	<b>970</b>	<b>15</b>
<b>RESTAURANTES PRÓPRIOS</b>						
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	687	682	5	697	691	6
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	8	15	(7)	11	16	(5)
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-	(12)	(10)	(2)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	-	-	-	(1)	-	(1)
<b># RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO</b>	<b>695</b>	<b>697</b>	<b>(2)</b>	<b>695</b>	<b>697</b>	<b>(2)</b>
<b>RESTAURANTES FRANQUEADOS</b>						
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	279	259	20	273	256	17
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	11	14	(3)	21	21	-
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-	(5)	(4)	(1)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	-	-	-	1	-	1
<b># RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO</b>	<b>290</b>	<b>273</b>	<b>17</b>	<b>290</b>	<b>273</b>	<b>17</b>

## VENDAS DOS RESTAURANTES

O Burger King® encerrou mais um trimestre com avanço nas vendas dos restaurantes, alcançando R\$ 1,2 bilhão em venda líquida – um crescimento de 7,4% em relação ao 4T24. No acumulado dos últimos 12 meses, a receita totalizou R\$ 4,3 bilhões, representando alta de 5,0% frente ao mesmo período do ano anterior.

No trimestre, a marca registrou SSS de 5,3%, mesmo com elevada base de comparação de 2024, melhorando ainda 400bps vs 3Q25, que encerrara em 1,3% de SSS.

### Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)



## CAMPANHAS

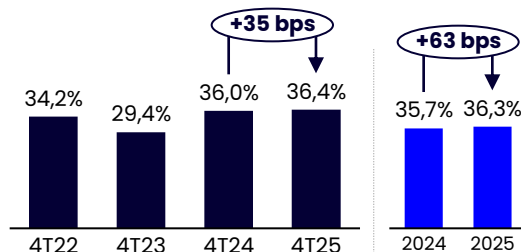
Com foco na expansão do portfólio premium como motor de incremento de margem, Burger King® lançou o BK Mega Stacker Furioso, proporcionando uma experiência indulgente, saborosa e picante. Em sobremesas, o trimestre teve lançamento do BK Mix Bis® Xtra, fortalecendo colaborações com marcas reconhecidas como geradoras de tráfego aos restaurantes. Já na plataforma infantil, o trimestre contou com as campanhas de Bob Esponja e Sonic. Ainda a campanha com Popô e Wanderlei demonstrou mais uma vez a agilidade e ousadia da marca de se utilizar de temas em evidência para gerar *brand awareness*.



## MARGEM BRUTA

Burger King encerra o trimestre com 63,6% de margem bruta. Apesar da leve retração de 35bps versus o 4T24, esse resultado é um reflexo positivo da estratégia de recomposição de margem e mitigação da pressão inflacionária da proteína, que elevou o CMV a um pico de 37,8% no primeiro trimestre do ano, redução de 140bps. Para o ano, a margem bruta encerra com redução de 63bps no ano, evidenciando disciplina comercial e eficiência na gestão operacional.

### Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)





**POPEYES®**

## PORTFÓLIO

O Popeyes® encerrou o trimestre com 95 restaurantes em operação, sendo 87 unidades próprias, 6 abertas no 4T25, e 8 franqueadas. Após um ano focado em otimização do parque atual, o patamar atual de conhecimento de marca e unit economics das lojas, nos confere segurança para voltar a expandir.

DESTAQUES OPERACIONAIS	4T25	4T24	VAR.	2025	2024	VAR.
<b># TOTAL DE RESTAURANTES</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>2</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>2</b>
<b>RESTAURANTES PRÓPRIOS</b>						
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	81	85	(4)	85	87	(2)
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	6	-	6	6	-	6
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-	(4)	(2)	(2)
<b># RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>2</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>2</b>
<b>RESTAURANTES FRANQUEADOS</b>						
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	8	6	2	8	5	3
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	-	2	(2)	-	3	(3)
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-	-	-	-
<b># RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-</b>

## VENDAS DOS RESTAURANTES

O Popeyes® registrou receita líquida de R\$ 97 milhões no trimestre, representando crescimento de 17,9% em relação ao mesmo período do ano anterior. No acumulado dos últimos 12 meses, a receita atingiu R\$ 331 milhões, avanço de 17,3% frente ao período comparável.

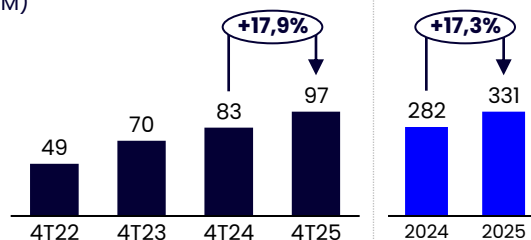
A marca concluiu mais um trimestre com crescimento em dois dígitos, reforçando a solidez de sua performance e a consistência de execução no mercado. O resultado evidencia a capacidade de sustentar o novo nível de reconhecimento da marca, com tráfego impulsionado pela bem-sucedida e perene estratégia do “Molhão”.

## CAMPANHAS

Em continuidade ao sucesso do “Molhão” – forte motor de engajamento do cliente - o trimestre contou com o lançamento do novo molho apimentado em colaboração com a Chili Beans®.



### Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)

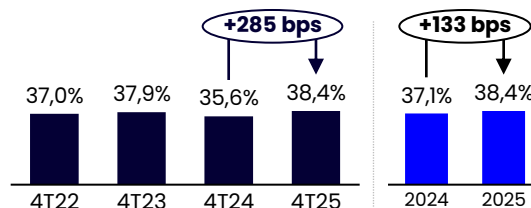


SSS 8,1% 4,5% 16,1% 19,7%

## 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 285 bps em custo da mercadoria vendida. Para o acumulado dos últimos 12 meses o aumento foi de 133 bps, encerrando o período com 61,6% de margem bruta.

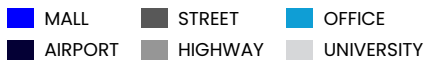
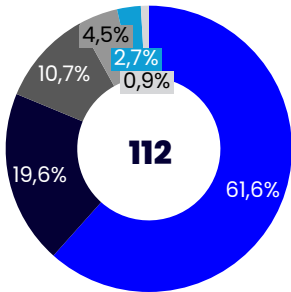
### Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)





**STARBUCKS®**

## Footprint por formato



## VENDAS DOS RESTAURANTES

A Companhia concluiu o primeiro ano completo à frente da operação de Starbucks® no Brasil e segue capturando resultados expressivos de crescimento. As 112 lojas do portfólio atual apresentaram mais um período de duplo-dígito de SSS, com avanço de 15,6% no ano, corroborando a efetividade da estratégia de reestruturação da operação sob gestão Zamp. 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 pela continuação da revisão completa do menu, trazendo lançamentos que se aproximam dos hábitos de consumo do brasileiro.

A venda líquida de restaurantes totalizou R\$ 122,6 milhões no período, representando um incremento de R\$ 46,4 milhões em relação ao ano anterior.

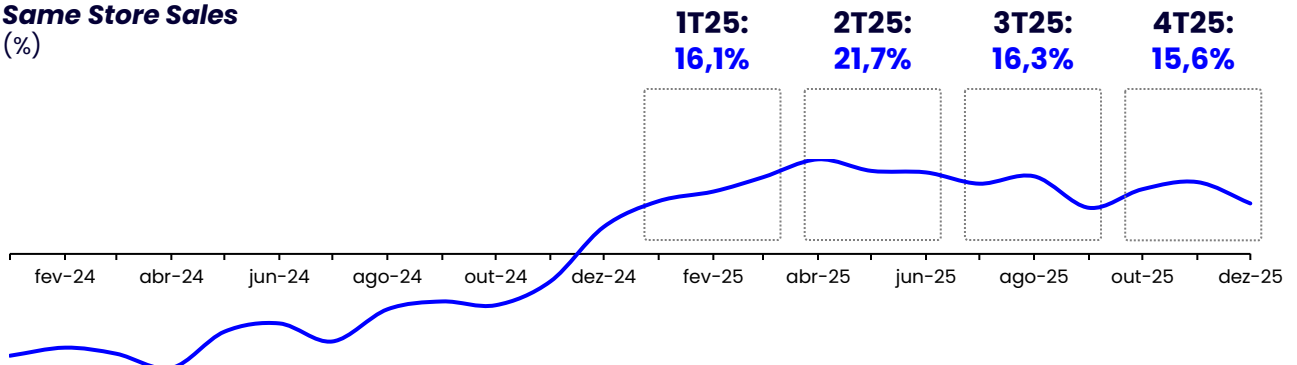
## CAMPANHAS

O trimestre teve o lançamento da linha Cafés Brasileiros, com a Média, Pingado e Cafezinho além do relançamento do expresso com um novo grão como parte do esforço contínuo da marca em se adaptar ao consumidor brasileiro.

Ainda, Starbucks contou com as comemorações de final de ano para realizar o lançamento da sua linha de Panettones com foco em presentear gerando conexão e engajamento do consumidor fora do ambiente da loja.



## Same Store Sales (%)





**SUBWAY®**

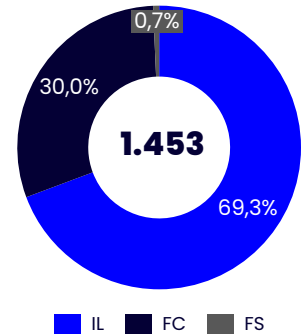
## VENDA DOS RESTAURANTES

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 aproximadamente 21% no 4T25. Com esse desempenho, o sistema Subway® totalizou R\$ 690,4 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 SSS, quanto em tráfego, com avanço de 53,3% e 50,8%, respectivamente no comparativo anual.

No quarto trimestre, foram abertas 13 novas unidades e descontinuadas 59 operações, todas administradas por franqueados, totalizando 1.453 restaurantes ao término do período.

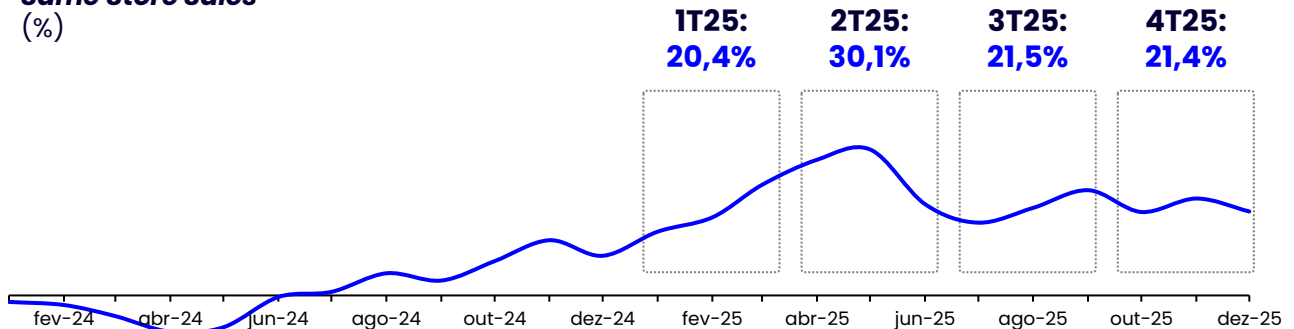
Footprint por formato



## 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 seu terceiro lançamento de 3 novos sabores com bases de Supremo Pernil Aioli, Supremo Pernil Pepperoni e Ultimate Pernil Pão de Alho. 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 (%)

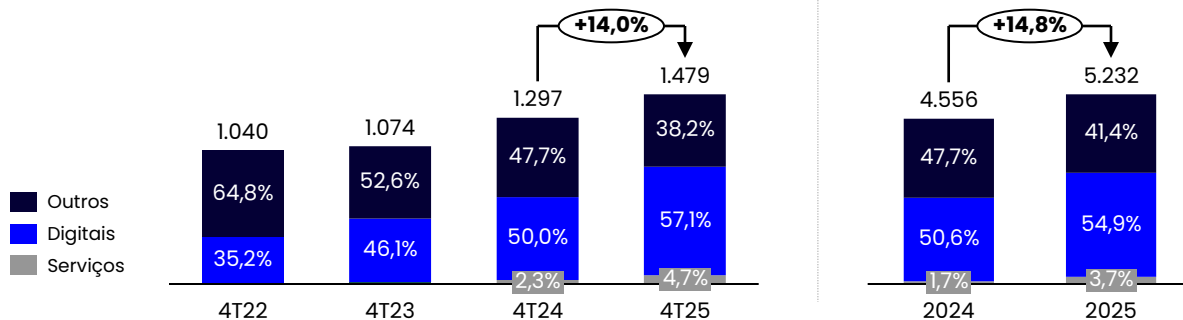




**zamp**

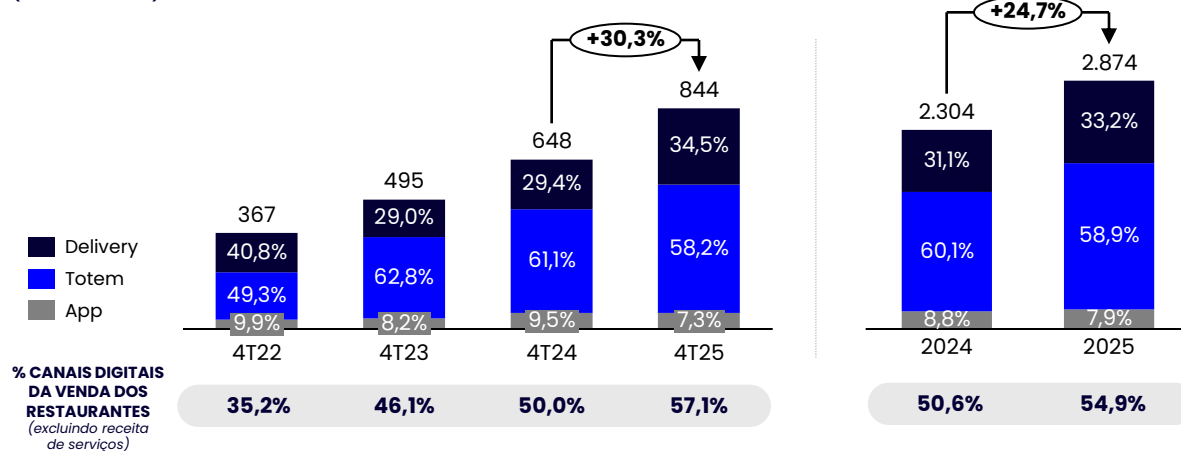
# RECEITA LÍQUIDA

## Receita Operacional Líquida Total<sup>(1)</sup> (R\$ milhões)



A Companhia alcançou uma receita operacional líquida de R\$ 1,5 bilhão no quarto trimestre de 2025, um avanço de 14% no comparativo versus o mesmo período do ano anterior. O acumulado dos últimos 12 meses apresentou um resultado de R\$ 5,2 bilhões, um crescimento de 14,8%.

## 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 57,1% da receita total, somando R\$ 844 milhões em vendas – evolução de 30,3% em relação ao 4T24.

O canal de delivery segue ganhando relevância, respondendo por 34,5% das vendas digitais da Companhia, um avanço de 53% versus o mesmo período do ano anterior. Ainda, os totens cresceram 24% no comparativo anual, representando 58,2% do total de vendas digitais.

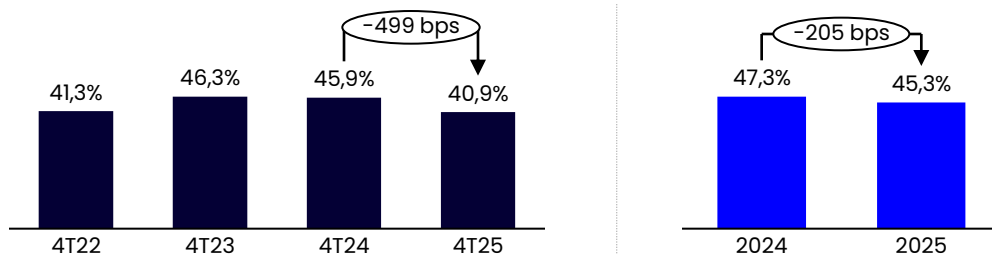
Nosso programa de fidelidade – e principal impulsionador da estratégia de CRM – o Clube BK, encerrou o período com cerca de 22,4 milhões de usuários cadastrados, um aumento de aproximadamente 1 milhão em relação ao trimestre anterior (3T25).

(1) 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 4T25, as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização e os efeitos de despesas pré-operacionais, representaram 40,9% da receita líquida, uma redução de 499 bps em comparação com o mesmo período do ano anterior. Essa redução deve-se principalmente à alavancagem operacional oriunda das novas marcas que contribuem para a diluição de despesas com vendas. 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.

### % Receita Operacional Líquida



### Despesas com Vendas Detalhadas

(R\$ milhões)	4T25	4T24	VAR %	4T25 %ROL	4T24 %ROL	2025	2024	VAR %	2025 %ROL	2024 %ROL
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>1.478,9</b>	<b>1.296,7</b>	<b>14,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>5.231,9</b>	<b>4.556,4</b>	<b>14,8%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>(733,0)</b>	<b>(725,7)</b>	<b>-1,0%</b>	<b>-49,6%</b>	<b>-56,0%</b>	<b>(2.847,4)</b>	<b>(2.599,5)</b>	<b>-9,5%</b>	<b>-54,4%</b>	<b>-57,1%</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(260,7)	(239,5)	-8,8%	-17,6%	-18,5%	(979,3)	(867,6)	-12,9%	-18,7%	-19,0%
ROYALTIES E MARKETING	(193,1)	(133,5)	-44,6%	-13,1%	-10,3%	(679,7)	(481,9)	-41,0%	-13,0%	-10,6%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(95,2)	(82,4)	-15,6%	-6,4%	-6,4%	(374,5)	(321,8)	-16,4%	-7,2%	-7,1%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(2,6)	(3,3)	19,6%	-0,2%	-0,3%	(3,9)	(6,9)	43,8%	-0,1%	-0,2%
DEPRECIações E AMORTIZAções	(124,8)	(126,7)	1,5%	-8,4%	-9,8%	(475,2)	(436,8)	-8,8%	-9,1%	-9,6%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(56,6)	(140,3)	59,7%	-3,8%	-10,8%	(334,9)	(484,5)	30,9%	-6,4%	-10,6%
<b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS EX-PRÉ-OPER. E DEP./AMORT.</b>	<b>(605,6)</b>	<b>(595,7)</b>	<b>1,7%</b>	<b>-40,9%</b>	<b>-45,9%</b>	<b>(2.368,3)</b>	<b>(2.155,9)</b>	<b>-9,9%</b>	<b>-45,3%</b>	<b>-47,3%</b>

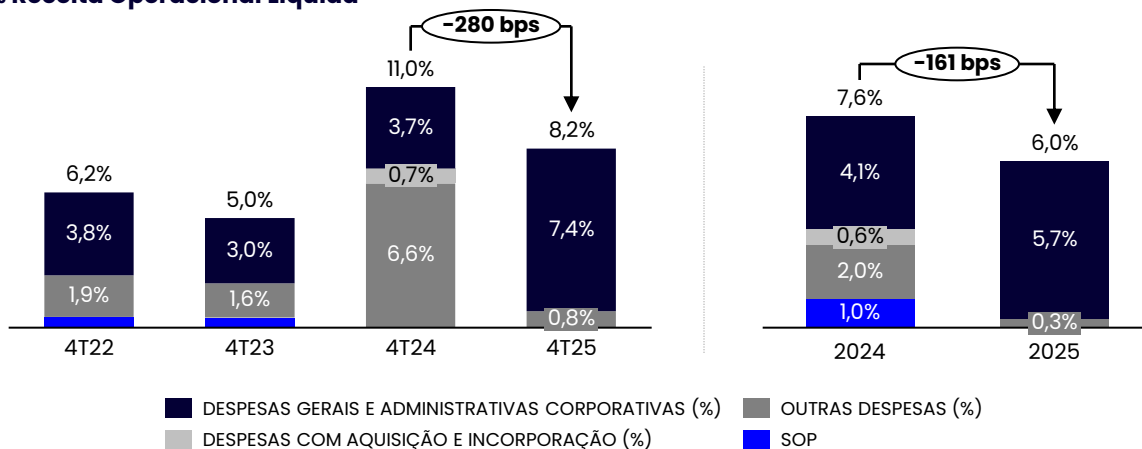
## DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

As despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, corresponderam a 8,2% da receita operacional líquida no 4T25, uma redução de 280 bps em comparação ao 4T24, fruto das despesas não recorrentes relacionadas à incorporação das novas marcas, 2024 além de baixa de ativos imobilizado.

Ainda, conforme reportado, o 4T24 foi beneficiado por um crédito não recorrente relacionado à compra de Starbucks em despesas gerais e administrativas, que trouxe uma redução de 161bps. Excluindo esse efeito, a linha de despesa teria sido de 5,3% para o 4Q24, um aumento de 40bps para o ano 4Q25, fruto da estruturação da Cia para extração de valor dos novos negócios.

No acumulado dos últimos 12 meses, as despesas gerais e administrativas representaram 6,0% da receita, queda de 161 bps na comparação anual, refletindo principalmente a redução das despesas associadas a M&As incorridas no período anterior, além da baixa de ativos imobilizados já divulgada.

### % Receita Operacional Líquida



### Despesas Gerais e Administrativas Detalhadas

(R\$ milhões)	4T25	4T24	VAR %	4T25 %ROL	4T24 %ROL	2025	2024	VAR %	2025 %ROL	2024 %ROL
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>1.478,9</b>	<b>1.296,7</b>	<b>14,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>5.231,9</b>	<b>4.556,4</b>	<b>14,8%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(122,5)</b>	<b>(151,7)</b>	<b>19,2%</b>	<b>-8,3%</b>	<b>-11,7%</b>	<b>(371,7)</b>	<b>(394,6)</b>	<b>5,8%</b>	<b>-7,1%</b>	<b>-8,7%</b>
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(109,5)	(48,1)	-127,7%	-7,4%	-3,7%	(297,7)	(185,8)	-60,3%	-5,7%	-4,1%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	-	(8,8)	100,0%	-	-0,7%	(1,3)	(25,2)	94,8%	-	-0,6%
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(1,9)	(9,6)	80,6%	-0,1%	-0,7%	(56,8)	(46,9)	-21,1%	-1,1%	-1,0%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(11,1)	(85,2)	87,0%	-0,8%	-6,6%	(15,9)	(89,7)	82,2%	-0,3%	-2,0%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	-	-	-	-	-	(47,0)	100,0%	-	-1,0%
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADM. EX-DEPR. E AMORT.</b>	<b>(120,6)</b>	<b>(142,1)</b>	<b>-39,3%</b>	<b>-8,2%</b>	<b>-11,0%</b>	<b>(315,0)</b>	<b>(347,7)</b>	<b>-17,2%</b>	<b>-6,0%</b>	<b>-7,6%</b>

# EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

## EBITDA AJUSTADO (com IFRS 16)

(R\$ milhões)

O EBITDA Ajustado da Companhia somou R\$ 258,9 milhões no quarto trimestre, representando crescimento de 43% na comparação anual. A margem EBITDA atingiu 17,5%, com expansão de 3,6p.p. em relação ao mesmo período do ano anterior.

EBITDA Ajustado (com IFRS 16)	4T25	4T24	4T24 VS 4T25	2025	2024	2024 VS 2025
<b>Lucro (prejuízo) do período</b>	<b>31,4</b>	<b>(40,6)</b>	<b>177%</b>	<b>(107,1)</b>	<b>(191,3)</b>	<b>-44%</b>
(+) Resultado financeiro líquido	82,4	44,6	85%	297,6	173,1	72%
(+) Depreciação e amortização	126,7	136,3	-7%	532,0	483,7	10%
(+/-) Imposto de renda e contribuição social	4,8	(35,5)	113%	(3,0)	(17,4)	-83%
<b>EBITDA</b>	<b>245,2</b>	<b>104,8</b>	<b>134%</b>	<b>719,5</b>	<b>448,0</b>	<b>61%</b>
<i>Margem EBITDA</i>	<i>16,6%</i>	<i>8,1%</i>	<i>8,5pp</i>	<i>13,8%</i>	<i>9,8%</i>	<i>3,92pp</i>
(+) Outras despesas*	11,1	63,9	-83%	15,9	68,4	-77%
(+) Custos com plano de opção de compra de ações (stock option)	-	-	-	-	47,0	-100%
(+) Despesas com aquisição e incorporação	-	8,8	-100%	1,3	25,2	-95%
(+) Despesas pré-operacionais	2,6	3,3	-20%	3,9	6,9	-44%
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>258,9</b>	<b>180,8</b>	<b>43%</b>	<b>740,6</b>	<b>595,5</b>	<b>24%</b>
<i>Margem EBITDA Ajustada</i>	<i>17,5%</i>	<i>13,9%</i>	<i>3,6pp</i>	<i>14,2%</i>	<i>13,1%</i>	<i>1,08pp</i>

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

## EBITDA AJUSTADO (ex-IFRS 16)

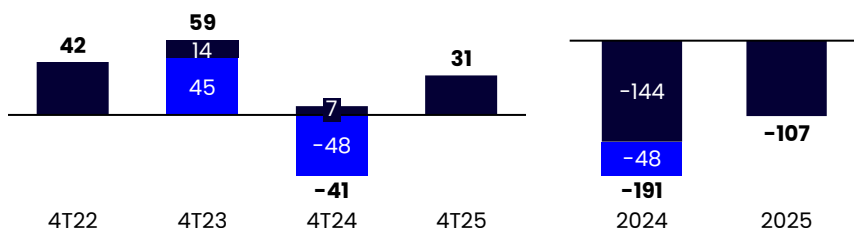
(R\$ milhões)

EBITDA Ajustado (ex-IFRS 16)	4T25	4T24	4T24 VS 4T25	2025	2024	2024 VS 2025
Efeitos IFRS 16	(72,4)	(72,6)	0%	(277,9)	(249,2)	12%
<b>EBITDA Ajustado ex-efeitos do IFRS16</b>	<b>186,5</b>	<b>108,2</b>	<b>72%</b>	<b>462,6</b>	<b>346,3</b>	<b>34%</b>
<i>Margem EBITDA Ajustada ex-efeitos do IFRS16</i>	<i>12,6%</i>	<i>8,3%</i>	<i>4,3pp</i>	<i>8,8%</i>	<i>7,6%</i>	<i>1,2pp</i>

Na visão ex-IFRS, a Companhia registrou EBITDA Ajustado de R\$ 186,5 milhões no trimestre, crescimento de 72% em relação ao mesmo período do ano anterior. A margem EBITDA avançou 4,3p.p., encerrando o período em 12,6%.

## LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO

(R\$ milhões)



A Companhia apurou lucro de R\$ 31 milhões no quarto trimestre de 2025, representando uma evolução de R\$ 72 milhões em comparação ao mesmo período de 2024.

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

# ENDIVIDAMENTO

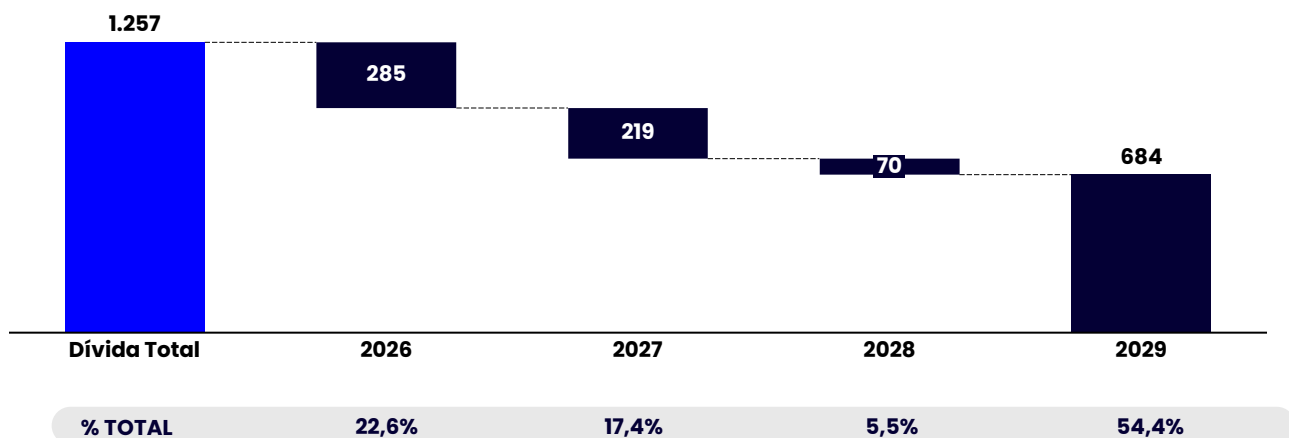
## ENDIVIDAMENTO TOTAL

A Companhia encerrou 2025 com dívida líquida de R\$ 679,1 milhões e alavancagem de 1,5x, excluindo os impactos do IFRS 16. No período, foram amortizados R\$ 10,9 milhões em dívidas, totalizando R\$ 125 milhões nos últimos 12 meses.

<b>Dívida Líquida</b>	<b>4T22</b>	<b>4T23</b>	<b>4T24</b>	<b>4T25</b>
<b>Empréstimos e Financiamentos</b>	<b>1.013,6</b>	<b>1.116,8</b>	<b>1.298,7</b>	<b>1.257,5</b>
Circulante	149,5	543,4	240,7	284,7
Não circulante	864,1	573,5	1.058,0	972,8
<b>Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras</b>	<b>519,1</b>	<b>436,6</b>	<b>746,2</b>	<b>578,4</b>
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações (circulante)	519,1	436,6	745,8	577,9
Aplicações financeiras (não circulante)	-	-	0,5	0,5
<b>Endividamento Líquido</b>	<b>494,4</b>	<b>680,2</b>	<b>552,4</b>	<b>679,1</b>
<b>EBITDA AJUSTADO ex IFRS 16 (12M)</b>	<b>337,3</b>	<b>346,7</b>	<b>346,3</b>	<b>462,6</b>
Endividamento Líquido/ EBITDA Ajustado Total (12M)	1,5x	2,0x	1,6x	1,5x

## Calendário de Amortização da Dívida<sup>1</sup>

(R\$ milhões)

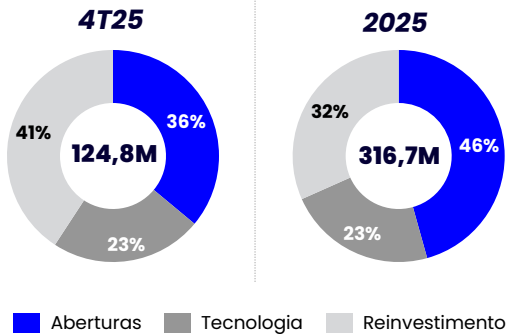


(1) Endividamento não contempla o saldo de MTM do SWAP, com abertura disponível em conta separada no balanço.

# CAPEX E FLUXO DE CAIXA

## CAPEX

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



No período, os investimentos da Companhia totalizaram R\$124,8 milhões, encerrando o ano com um total de R\$316,7 milhões. O CAPEX do trimestre foi majoritariamente destinado à renovação do parque existente e abertura de lojas previstas para o ano, à renovação do parque existente, além da continuidade aos investimentos relacionados à ampliação de iniciativas tecnológicas.

## FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO (ex-IFRS 16)

(R\$ milhões)

Fluxo de Caixa Ajustado (ex-IFRS 16)	4T25	4T24	4T25 vs 4T24	12M25	12M24	12M24 vs 12M25
<b>EBITDA CONSOLIDADO (as reported)</b>	<b>245,2</b>	<b>104,8</b>	<b>140,4</b>	<b>719,5</b>	<b>448,0</b>	<b>271,4</b>
ITENS ENTRE EBITDA E CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	49,8	107,7	(57,9)	159,9	276,0	(116,1)
<b>CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES</b>	<b>295,0</b>	<b>212,5</b>	<b>82,5</b>	<b>879,3</b>	<b>724,0</b>	<b>155,4</b>
<b>VARIAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO</b>	<b>90,6</b>	<b>10,5</b>	<b>80,1</b>	<b>(166,8)</b>	<b>(151,9)</b>	<b>(14,9)</b>
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	(8,6)	(57,0)	48,4	(29,7)	(31,1)	1,4
ESTOQUES	57,0	11,6	45,4	14,3	(19,9)	34,2
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	125,5	101,6	24,0	66,5	38,0	28,4
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	(25,3)	(19,2)	(6,1)	(14,3)	(34,1)	19,8
IMPOSTOS A RECUPERAR	(58,1)	(26,5)	(31,6)	(203,5)	(104,8)	(98,8)
<b>PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<b>(30,7)</b>	<b>(89,2)</b>	<b>58,5</b>	<b>(150,3)</b>	<b>(157,8)</b>	<b>7,5</b>
<b>PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS</b>	<b>(6,2)</b>	<b>-</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(28,0)</b>	<b>(18,1)</b>	<b>(9,8)</b>
<b>OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS</b>	<b>(64,4)</b>	<b>(12,3)</b>	<b>(52,0)</b>	<b>(84,2)</b>	<b>(83,4)</b>	<b>(0,8)</b>
<b>FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (as reported)</b>	<b>284,3</b>	<b>121,4</b>	<b>162,9</b>	<b>450,1</b>	<b>312,8</b>	<b>137,3</b>
(-) IFRS 16	(66,3)	(72,6)	6,3	(250,0)	(231,1)	(18,9)
(-) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	30,7	89,2	(58,5)	150,3	157,8	(7,5)
(-) JUROS CAPITALIZADOS	-	-	-	-	(32,1)	32,1
(-) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	-	-	-	21,3	-	21,3
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(8,4)	(0,0)	(8,4)	(15,6)	(5,0)	(10,6)
(-) JUROS DE CONTINGÊNCIAS	6,6	-	6,6	32,8	-	32,8
<b>FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO</b>	<b>246,9</b>	<b>138,0</b>	<b>108,9</b>	<b>388,8</b>	<b>202,3</b>	<b>186,5</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS (as reported)</b>	<b>(332,1)</b>	<b>117,3</b>	<b>(449,4)</b>	<b>15,4</b>	<b>(689,5)</b>	<b>704,9</b>
(+) JUROS CAPITALIZADOS	-	-	-	-	32,1	(32,1)
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	207,3	(276,1)	483,5	(363,1)	277,9	(641,0)
<b>FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS AJUSTADO</b>	<b>(124,8)</b>	<b>(158,8)</b>	<b>34,0</b>	<b>(347,7)</b>	<b>(379,4)</b>	<b>31,7</b>
<b>FLUXO DE CAIXA LIVRE AJUSTADO</b>	<b>122,1</b>	<b>(20,8)</b>	<b>142,9</b>	<b>41,1</b>	<b>(177,1)</b>	<b>218,2</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS (as reported)</b>	<b>71,9</b>	<b>(211,7)</b>	<b>283,6</b>	<b>(305,5)</b>	<b>343,6</b>	<b>(649,2)</b>
(+) RECEITA DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	14,3	18,9	(4,6)	50,9	69,8	(18,9)
(+) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	-	-	-	(21,3)	-	(21,3)
(+) JUROS DE CONTINGÊNCIAS	(6,6)	-	(6,6)	(32,8)	-	(32,8)
(+) IFRS 16	66,3	72,6	(6,3)	250,0	231,1	18,9
(+) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(30,7)	(89,2)	58,5	(150,3)	(157,8)	7,5
<b>FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS AJUSTADO</b>	<b>115,2</b>	<b>(209,4)</b>	<b>324,6</b>	<b>(208,9)</b>	<b>486,8</b>	<b>(695,7)</b>
SALDO INICIAL DE CAIXA	341,1	976,4	(635,3)	746,2	436,6	309,7
SALDO FINAL DE CAIXA	578,4	746,2	(167,8)	578,4	746,2	(167,8)
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA</b>	<b>237,3</b>	<b>(230,2)</b>	<b>467,5</b>	<b>(167,8)</b>	<b>309,7</b>	<b>(477,5)</b>

No 4T25, a Companhia apresentou geração de caixa operacional ajustada de R\$ 246,9 milhões, o que representa um aumento de R\$ 108,9 milhões em comparação ao 4T24. Esse resultado decorre da combinação entre o sólido EBITDA registrado no trimestre, combinado com uma melhora em capital de giro oriunda de estoque, contas a pagar e contas a receber mais eficientes.

# RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em atendimento à Resolução CVM nº 162/2022, a Companhia informa que até 31 de dezembro 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)

4T25 e 4T24  
(R\$ Milhões)

	4T25	4T24	VAR %	12M25	12M24	VAR%
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>1.478,9</b>	<b>1.296,7</b>	<b>14,0%</b>	<b>5.231,9</b>	<b>4.556,4</b>	<b>14,8%</b>
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.618,5	1.461,0	10,8%	5.849,1	5.098,2	14,7%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(209,1)	(194,4)	7,6%	(812,1)	(620,4)	30,9%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	78,4	33,8	131,7%	221,6	88,2	151,2%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(8,9)	(3,6)	145,6%	(26,7)	(9,7)	175,3%
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>(504,8)</b>	<b>(450,8)</b>	<b>12,0%</b>	<b>(1.825,3)</b>	<b>(1.597,9)</b>	<b>14,2%</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>974,0</b>	<b>845,9</b>	<b>15,1%</b>	<b>3.406,6</b>	<b>2.958,5</b>	<b>15,1%</b>
<b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>(733,0)</b>	<b>(725,7)</b>	<b>1,0%</b>	<b>(2.847,4)</b>	<b>(2.599,5)</b>	<b>9,5%</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(260,7)	(239,5)	8,8%	(979,3)	(867,6)	12,9%
ROYALTIES E MARKETING	(193,1)	(133,5)	44,6%	(679,7)	(481,9)	41,0%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(95,2)	(82,4)	15,6%	(374,5)	(321,8)	16,4%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(2,6)	(3,3)	-19,6%	(3,9)	(6,9)	-43,8%
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	(124,8)	(126,7)	-1,5%	(475,2)	(436,8)	8,8%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(56,6)	(140,3)	-59,7%	(334,9)	(484,5)	-30,9%
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(122,5)</b>	<b>(151,7)</b>	<b>-19,2%</b>	<b>(371,7)</b>	<b>(394,6)</b>	<b>-5,8%</b>
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(109,5)	(48,1)	127,7%	(297,7)	(185,8)	60,3%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	-	(8,8)	-100,0%	(1,3)	(25,2)	-94,8%
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO	(1,9)	(9,6)	-80,6%	(56,8)	(46,9)	21,1%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(11,1)	(85,2)	-87,0%	(15,9)	(89,7)	-82,2%
RESULTADO LÍQUIDO COM SINISTROS	-	-	-	-	-	-
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	-	-	-	(47,0)	-100,0%
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS EX-DEPR. E AMORT.</b>	<b>(120,6)</b>	<b>(142,1)</b>	<b>-15,1%</b>	<b>(315,0)</b>	<b>(347,7)</b>	<b>-9,4%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>118,5</b>	<b>(31,5)</b>	<b>476,6%</b>	<b>187,5</b>	<b>(35,6)</b>	<b>626,1%</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(82,4)</b>	<b>(44,6)</b>	<b>84,9%</b>	<b>(297,6)</b>	<b>(173,1)</b>	<b>72,0%</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	(97,7)	(69,7)	40,1%	(365,0)	(254,5)	43,4%
RECEITAS FINANCEIRAS	15,3	25,1	-39,3%	67,4	81,4	-17,2%
<b>RESULTADO ANTES DO IR E CSLL</b>	<b>36,1</b>	<b>(76,1)</b>	<b>147,5%</b>	<b>(110,2)</b>	<b>(208,7)</b>	<b>-47,2%</b>
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>(4,8)</b>	<b>35,5</b>	<b>-113,4%</b>	<b>3,0</b>	<b>17,4</b>	<b>-82,6%</b>
IMPOSTOS DIFERIDOS	(4,8)	35,5	-113,4%	3,0	17,4	-82,6%
<b>LUCRO (PREJUIZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>31,4</b>	<b>(40,6)</b>	<b>177,3%</b>	<b>(107,1)</b>	<b>(191,3)</b>	<b>-44,0%</b>

## EX-IFRS 16

4T25 e 4T24  
(R\$ Milhões)

	4T25	4T24	VAR %	12M25	12M24	VAR%
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>1.478,9</b>	<b>1.296,7</b>	<b>14,0%</b>	<b>5.231,9</b>	<b>4.556,4</b>	<b>14,8%</b>
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.618,5	1.461,0	10,8%	5.849,1	5.098,2	14,7%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(209,1)	(194,4)	-7,6%	(812,1)	(620,4)	-30,9%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	78,4	33,8	131,7%	221,6	88,2	151,2%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(8,9)	(3,6)	-145,6%	(26,7)	(9,7)	-175,3%
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>(504,8)</b>	<b>(450,8)</b>	<b>-12,0%</b>	<b>(1.825,3)</b>	<b>(1.597,9)</b>	<b>-14,2%</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>974,0</b>	<b>845,9</b>	<b>15,1%</b>	<b>3.406,6</b>	<b>2.958,5</b>	<b>15,1%</b>
<b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>(755,9)</b>	<b>(748,8)</b>	<b>-0,9%</b>	<b>(2.928,1)</b>	<b>(2.673,0)</b>	<b>-9,5%</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(260,7)	(239,5)	-8,8%	(979,3)	(867,6)	-12,9%
ROYALTIES E MARKETING	(193,1)	(133,5)	-44,6%	(679,7)	(481,9)	-41,0%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(166,5)	(154,2)	-8,0%	(648,4)	(567,9)	-14,2%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(2,6)	(3,3)	19,6%	(3,9)	(6,9)	43,8%
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	(76,4)	(78,0)	2,2%	(282,0)	(264,2)	-6,7%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(56,6)	(140,3)	59,7%	(334,9)	(484,5)	30,9%
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(122,9)</b>	<b>(151,9)</b>	<b>19,1%</b>	<b>(373,0)</b>	<b>(395,5)</b>	<b>5,7%</b>
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(110,7)	(48,9)	-126,3%	(301,7)	(188,9)	-59,7%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	-	(8,8)	100,0%	(1,3)	(25,2)	94,8%
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO	(1,1)	(9,0)	87,8%	(54,0)	(44,7)	-20,9%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	(11,1)	(85,2)	87,0%	(15,9)	(89,7)	82,2%
RESULTADO LÍQUIDO COM SINISTROS	-	-	-	-	-	-
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	-	-	-	(47,0)	100,0%
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>95,3</b>	<b>(54,9)</b>	<b>273,7%</b>	<b>105,5</b>	<b>(110,0)</b>	<b>195,9%</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(61,8)</b>	<b>(25,2)</b>	<b>-145,1%</b>	<b>(212,6)</b>	<b>(91,2)</b>	<b>-133,1%</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	(77,0)	(50,3)	-53,0%	(280,0)	(172,6)	-62,2%
RECEITAS FINANCEIRAS	15,3	25,1	-39,3%	67,4	81,4	-17,2%
<b>RESULTADO ANTES DO IR E CSLL</b>	<b>33,5</b>	<b>(80,1)</b>	<b>141,9%</b>	<b>(107,1)</b>	<b>(201,2)</b>	<b>46,8%</b>
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>(3,9)</b>	<b>36,8</b>	<b>-110,5%</b>	<b>2,0</b>	<b>14,9</b>	<b>-86,6%</b>
IMPOSTOS CORRENTES	-	-	-	-	-	-
IMPOSTOS DIFERIDOS	(3,9)	36,8	-110,5%	2,0	14,9	-86,6%
<b>LUCRO (PREJUIZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>29,7</b>	<b>(43,2)</b>	<b>168,6%</b>	<b>(105,1)</b>	<b>(186,4)</b>	<b>43,6%</b>

# ANEXOS

## BALANÇO PATRIMONIAL

4T25 e 4T24  
(R\$ Milhões)

	31/12/2025	31/12/2024	VAR R\$	VAR %
<b>ATIVO</b>				
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>				
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	208,3	48,3	160,0	332%
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	369,7	697,5	(327,8)	-47%
CONTAS A RECEBER	266,4	242,0	24,5	10%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	6,8	2,4	4,4	181%
ESTOQUES	172,2	198,0	(25,8)	-13%
IMPOSTOS A RECUPERAR	118,3	70,3	47,9	68%
DEMAIS CONTAS A RECEBER E PAGAMENTOS ANTECIPADOS	62,1	44,7	17,4	39%
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.203,7</b>	<b>1.303,2</b>	<b>(99,5)</b>	<b>-8%</b>
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>				
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	0,5	0,5	(0,0)	-1%
IMPOSTOS A RECUPERAR	470,1	314,5	155,6	49%
DEPÓSITOS JUDICIAIS	53,7	49,8	3,9	8%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	3,1	-	3,1	-
DEMAIS CONTAS A RECEBER	27,8	7,1	20,7	293%
ARRENDAMENTO MERCANTIL	768,3	808,5	(40,3)	-5%
IMOBILIZADO	1.368,8	1.380,4	(11,7)	-1%
INTANGÍVEL	813,8	814,0	(0,1)	0%
<b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>3.506,0</b>	<b>3.374,8</b>	<b>131,2</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>4.709,7</b>	<b>4.678,0</b>	<b>31,7</b>	<b>1%</b>
	<b>3.209,1</b>	<b>3.131,9</b>	<b>77,1</b>	<b>2%</b>
<b>PASSIVO</b>				
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>				
FORNECEDORES	483,6	393,1	90,5	23%
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	197,8	149,2	48,6	33%
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	284,7	240,7	43,9	18%
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	221,5	201,9	19,6	10%
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	79,8	36,6	43,2	118%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	31,2	36,0	(4,8)	-13%
RECEITA DIFERIDA	28,5	8,6	19,9	232%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	8,7	1,2	7,5	627%
DEMAIS CONTAS A PAGAR	44,8	62,4	(17,6)	-28%
<b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.380,6</b>	<b>1.129,7</b>	<b>250,9</b>	<b>22%</b>
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>				
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	972,8	1.058,0	(85,2)	-8%
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	71,1	49,6	21,5	43%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	11,3	4,0	7,2	179%
RECEITA DIFERIDA	25,8	6,3	19,4	306%
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	678,3	735,2	(56,9)	-8%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	36,4	54,4	(18,0)	-33%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	30,8	92,2	(61,5)	-67%
DEMAIS CONTAS A PAGAR	2,1	2,4	(0,3)	-14%
<b>TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>1.828,5</b>	<b>2.002,3</b>	<b>(173,8)</b>	<b>-9%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>				
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	(30,7)	(92,3)	61,6	67%
LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO	(929,7)	(929,7)	-	0%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(107,1)	-	(107,1)	-
<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.500,6</b>	<b>1.546,0</b>	<b>(45,4)</b>	<b>-3%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>4.709,7</b>	<b>4.678,0</b>	<b>31,7</b>	<b>1%</b>

# ANEXOS

## FLUXO DE CAIXA

4T25 e 4T24  
(R\$ Milhões)

	4T25	4T24	12M25	12M24
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>284,3</b>	<b>121,4</b>	<b>450,1</b>	<b>312,8</b>
<b>CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES</b>	<b>295,0</b>	<b>212,5</b>	<b>879,3</b>	<b>724,0</b>
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	36,1	(76,1)	(110,2)	(208,7)
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	77,5	87,1	336,0	308,9
AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS	49,2	49,2	196,0	174,8
JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA	110,2	41,6	263,6	199,9
OUTROS	22,0	110,6	193,9	249,1
<i>PROVISÕES DE BÔNUS</i>	15,9	0,8	62,9	30,4
<i>PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS</i>	(6,8)	35,0	97,6	87,3
<i>REVERSÃO DE PROVISÃO PARA OBSOLESCÊNCIA DOS ESTOQUES</i>	1,4	(0,2)	11,5	1,1
<i>RESULTADO NA BAIXA DE ATIVO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL</i>	11,4	85,5	16,9	102,5
<i>PDD E BAIXA DE ATIVO NÃO FINANCEIRO</i>	0,4	0,8	5,2	2,9
<i>CUSTO COM PLANO DE AÇÕES</i>	-	-	-	47,0
<i>PROVISÃO PARA IMPAIRMENT</i>	(0,3)	10,1	(0,3)	(0,7)
<b>VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS</b>	<b>(10,7)</b>	<b>(91,1)</b>	<b>(429,3)</b>	<b>(411,2)</b>
<b>VARIAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO</b>	<b>90,6</b>	<b>10,5</b>	<b>(166,8)</b>	<b>(151,9)</b>
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	(8,6)	(57,0)	(29,7)	(31,1)
ESTOQUES	57,0	11,6	14,3	(19,9)
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	123,1	102,9	65,4	35,1
FORNECEDORES CONVENIADOS	2,4	(1,3)	1,1	2,9
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	(25,3)	(19,2)	(14,3)	(34,1)
IMPOSTOS A RECUPERAR	(58,1)	(26,5)	(203,5)	(104,8)
<b>PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<b>(30,7)</b>	<b>(89,2)</b>	<b>(150,3)</b>	<b>(157,8)</b>
<b>PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS</b>	<b>(6,2)</b>	<b>-</b>	<b>(28,0)</b>	<b>(18,1)</b>
<b>OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS</b>	<b>(64,4)</b>	<b>(12,3)</b>	<b>(84,2)</b>	<b>(83,4)</b>
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	18,0	11,9	43,2	5,7
DEMANDAS JUDICIAIS	(35,8)	(22,2)	(122,4)	(81,7)
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	7,0	1,1	(1,1)	2,9
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL PAGOS	(6,3)	-	(14,5)	-
RESULTADO DIFERIDO LÍQUIDO	(26,2)	(0,2)	39,4	(3,2)
PAGAMENTOS ANTECIPADOS	(38,0)	(9,2)	(42,0)	(8,4)
DEMAIS CONTAS A PAGAR	17,0	6,3	13,2	1,3
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>(332,1)</b>	<b>117,3</b>	<b>15,4</b>	<b>(689,5)</b>
AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO	(104,3)	(80,5)	(252,7)	(278,6)
AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL	(20,5)	(7,8)	(64,0)	(62,4)
VALOR PAGO NA AQUISIÇÃO DE INVESTIMENTOS	-	(70,5)	(31,0)	(70,5)
APLICAÇÕES E RESGATES EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(207,3)	276,1	363,1	(277,9)
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>71,9</b>	<b>(211,7)</b>	<b>(305,5)</b>	<b>343,6</b>
COMPRA DE AÇÕES PARA TESOURARIA	-	(1,9)	-	(28,8)
CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	150,0	-	150,0	700,0
CUSTOS SOBRE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	(0,8)	-	(0,8)	(27,8)
ADIANTAMENTO (AUMENTO DE CAPITAL)	-	0,0	-	450,0
PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	(10,9)	(137,2)	(204,7)	(518,7)
PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(66,3)	(72,6)	(250,0)	(231,1)
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>	<b>24,1</b>	<b>27,1</b>	<b>160,0</b>	<b>(33,0)</b>
SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	184,2	21,2	48,3	81,3
SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	208,3	48,3	208,3	48,3

# ANEXOS

## FORMATO DE LOJA

Total Formatos	BK		PLK		SBUX		SUB		ZAMP		VAR.
	4T25	4T24	4T25	4T24	4T25	4T24	4T25	4T24	4T25	4T24	VAR
<b>Próprias</b>											
Mall <sup>(1)</sup>	422	445	87	85	92	95	0	0	601	625	-24
Free Standing	240	231	0	0	3	3	0	0	243	234	9
In Line	33	21	0	0	17	16	0	0	50	37	13
<b>Franquias</b>											
Franchisee	290	273	8	8	0	0	1453	1531	1751	1812	-61
<b>Total</b>	<b>985</b>	<b>970</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>112</b>	<b>114</b>	<b>1453</b>	<b>1531</b>	<b>2645</b>	<b>2708</b>	<b>-63</b>

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



**zamp**