

DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

1T25

**Teleconferência dia 09 de maio
de 2025 – 6ª feira**

*Em português com tradução
simultânea para o inglês*

Horário:

11h (BRT) | 09h (EST)

**TELECONFERÊNCIA DE
RESULTADOS 1T25**



**CLIQUE AQUI PARA
ACESSAR**

DESTAQUES (1T25 vs 1T24)

- »» VENDAS COMPARÁVEIS DE 4,6% PARA BURGER KING®, 8,6% PARA POPEYES®, 16,1% PARA STARBUCKS® E, 20,4% EM SUBWAY®.
- »» RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DE R\$ 1,2 BILHÃO NO TRIMESTRE (+13% VS. 1T24), 94% DECORRENTES DE BURGER KING® E POPEYES®, E 6% DAS NOVAS AQUISIÇÕES.
- »» MARGEM BRUTA DE 63,4%, QUEDA DE 70 BPS vs 1T24.
- »» CRESCIMENTO DE 23% EM VENDAS DIGITAIS (TOTEM, DELIVERY, APP), QUE REPRESENTARAM 54% DA RECEITA DA COMPANHIA.
- »» CLUBE BK, O PROGRAMA DE FIDELIDADE DA COMPANHIA, ATINGIU 20 MILHÕES DE USUÁRIOS, +3 MILHÕES VS. 1T24.
- »» EBITDA AJUSTADO DE R\$ 127 MILHÕES, REDUÇÃO DE 2,7% YOY.
- »» DÍVIDA LÍQUIDA ATINGE R\$ 743,1 MILHÕES E ALAVANCAGEM EM 2.2X, PARTE DA DINÂMICA SAZONAL DO TRIMESTRE.

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Na sequência de um importante fechamento do ano 2024, sobretudo pela evolução da perspectiva estratégica da Companhia, que se tornou uma plataforma operadora de múltiplas e icônicas marcas de restaurantes no Brasil, entramos no ano de 2025 cientes e comprometidos com o tamanho da oportunidade que temos pela frente. Nosso foco neste ano está em continuar crescendo consistentemente em Burger King®, melhorar a maturidade operacional e conhecimento de marca em Popeyes®, reestabelecer a conexão com nossos consumidores de Starbucks® e reconstruir Subway®.

Em Burger King®, neste primeiro trimestre, continuamos crescendo em SSS, mesmo sobre uma base forte no último trimestre que, em um compilado de 2 anos, representou um crescimento de 16%, sendo +5% neste último ano. Esse crescimento foi fruto de uma evolução do *baseline*, combinado a campanhas bem-sucedidas e crescimento de vendas nos canais digitais. O desafio para a marca neste ano está nas consequências trazidas pela curva ascendente do custo de proteína, que impactou o resultado ano contra ano e exige que tenhamos velocidade, com qualidade, nas reações. Acreditamos que temos as ferramentas corretas e alavancas para navegar bem neste período, mas o mercado já está sendo afetado.

Nossa performance nas nossas outras marcas foi muito positiva. Fizemos no trimestre, +9% de SSS em Popeyes®, +16% em Starbucks® e +20% em Subway®, o que demonstra que ainda temos muito para agregar na construção dessas 3 verticais. E à medida que elas ganham escala, terão, cada vez mais, uma parcela relevante na composição de toda a organização. Como comentamos, nos organizamos em unidades de negócios distintas, cientes de que esse investimento pode ser descasado em um primeiro momento, mas que ao longo do tempo deverá gerar uma qualidade assimétrica na execução.

Na parte de custos e despesas, não tivemos grandes destaques no trimestre, exceto pelos efeitos do CMV e de G&A, conforme comentamos. Essa combinação fez com que tivéssemos uma ligeira queda de 2,7% em EBITDA em uma comparação versus o mesmo período do ano anterior. Este resultado ainda foi impactado por uma sequência de despesas, *one-off*, fruto do processo de integração das marcas recém adquiridas, como TSA's/PMI's e afins, que não serão carregadas para o decorrer do ano. Este importante processo de integração está praticamente concluído, nas duas dimensões. A geração de caixa operacional, consequência deste resultado, teve uma piora principalmente trazida por uma dinâmica de capital de giro, com crescimento de inventários e a antecipação de um pagamento específico de mídia, mas sem nenhuma mudança estrutural no nosso ciclo financeiro.

Fechamos o trimestre, com um saldo de +1.652 operações, nas diferentes marcas, sob nossa gestão, quando comparado ao mesmo período do ano anterior. Destas, +113 operações próprias, incluindo as 114 Starbucks® e +1.539 franquias, compostas majoritariamente por Subway®. Temos espaço e uma ambição grande para que nas diferentes marcas e formatos, o que representa uma boa alternativa para alocação de capital, consigamos aumentar a capilaridade de todo nosso portfólio no Brasil. Perseguiremos incansavelmente este caminho. Cientes das oportunidades e desafios, nosso time está animado e focado em entregar este próximo ciclo de crescimento da Zamp.

Management Team

EVENTO SUBSEQUENTE

1. Pagamento parcial da parcela remanescente da aquisição de Café Pacífico

Em abril de 2025, a Companhia efetuou o pagamento parcial da parcela remanescente referente a aquisição da Café Pacífico (Nota 3) no montante de R\$26,357 milhões.

2. Encerramento voluntário do programa de ADR da Companhia

Em abril de 2025, a Companhia informou ao mercado sobre o encerramento voluntário do programa de ADR, o qual fazia parte desde abril de 2023. Ademais, esclareceu que o encerramento do programa de ADR não impacta a listagem de suas ações ordinárias no Segmento Básico de Listagem da B3 S.A. – Bolsa, Brasil, Balcão. Assim, continuará sujeita aos requisitos de divulgação aplicáveis, nos termos das leis e da regulamentação brasileira e irá continuar a divulgar suas obrigações periódicas, informações financeiras anuais e intermediárias e comunicações, nos termos das leis e regulamentações aplicáveis.

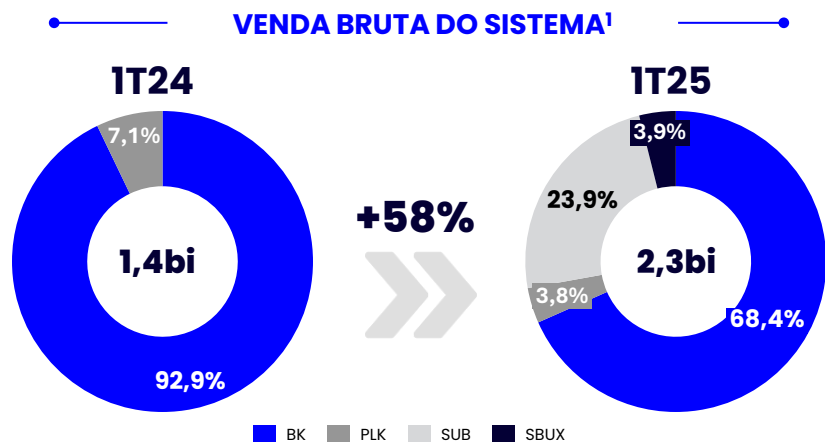
3. Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária

Em 29 de abril de 2025, foi realizada a Assembleia Geral Ordinária onde foram deliberados: (i) aprovação das demonstrações financeiras da Companhia, referente ao exercício social em 31 de dezembro de 2024; (ii) Aprovação da remuneração global anual dos administradores da companhia para o exercício social de 2025; (iii) Aprovação da instalação do conselho fiscal, com a eleição dos seus membros; (iv) Aprovação da criação do novo plano de opção de compra de ações da Companhia; além de outros assuntos de interesse da Assembleia.

INDICADORES CONSOLIDADOS

ZAMP

DESTAQUES FINANCEIROS – R\$ milhões (CONSOLIDADO)	1T25	1T24	VAR%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.158,6	1.028,6	12,6%
CMV	(424,4)	(369,6)	14,8%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	36,6%	35,9%	70bps
EBITDA AJUSTADO	126,7	130,2	-2,7%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	10,9%	12,7%	-173bps
EBITDA AJUSTADO SEM IFRS 16	60,1	70,8	-15,2%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	5,2%	6,9%	-170bps
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	(43,5)	(90,8)	-52,1%
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO SEM IFRS 16	(43,3)	(87,8)	-50,8%
DÍVIDA BRUTA	1.118,6	1.791,4	-37,6%
DÍVIDA LÍQUIDA (EX – IFRS 16)	743,1	822,3	-9,6%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.519,1	1.310,4	15,9%



Com as 4 marcas do portfólio, o ecossistema Zamp transacionou uma receita bruta de R\$ 2,3 bilhões de reais no primeiro trimestre de 2025, uma evolução de 58% no comparativo com o primeiro trimestre de 2024. Esse crescimento expressivo foi fruto das aquisições concluídas no último trimestre de 2024, que posicionam a Zamp de uma forma privilegiada para explorar diferentes formatos de negócios e avenidas de crescimento. Com isso, a Companhia encerrou o período com uma receita líquida de R\$ 1,2 bilhão, crescimento de 12,6% em comparação com o mesmo trimestre de 2024.

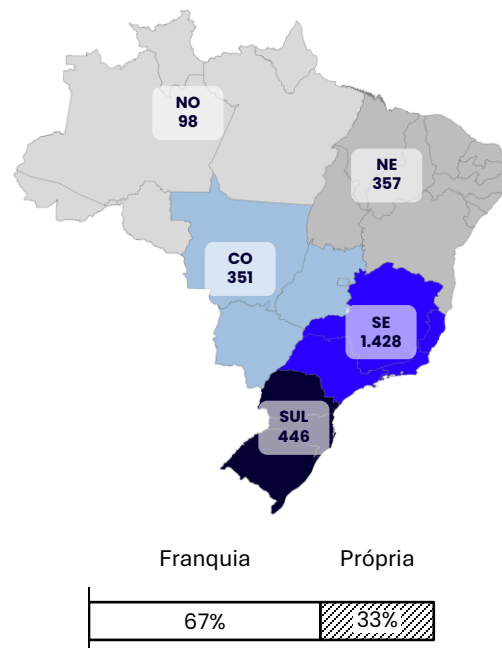
A queda da margem bruta consolidada foi fruto de uma combinação de um crescimento expressivo dos custos de carne nos últimos 12 meses, com um ligeiro benefício trazido pela melhor margem de Starbucks® e, principalmente, pela receita de serviços de Subway®.

Por fim, o EBITDA Ajustado do período foi de R\$ 126,7 milhões, uma redução de 2,7% frente ao mesmo período de 2024. Essa redução aconteceu principalmente em virtude dos custos de estruturação de G&A que já foram empenhados, com a performance das marcas novas ainda não refletindo toda a capacidade.

(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

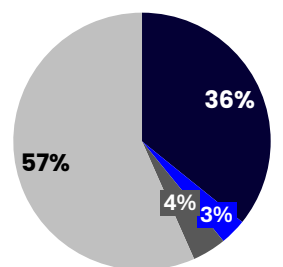
# LOJAS POR MARCA (fim do período)	1T25	1T24	VAR.
BURGER KING®	959	938	21
RESTAURANTES PRÓPRIOS	685	682	3
RESTAURANTES FRANQUEADOS	274	256	18
POPEYES®	89	90	-1
RESTAURANTES PRÓPRIOS	81	85	-4
RESTAURANTES FRANQUEADOS	8	5	3
STARBUCKS®	114	-	114
RESTAURANTES PRÓPRIOS	114	-	114
RESTAURANTES FRANQUEADOS	-	-	-
SUBWAY®	1518	-	1518
RESTAURANTES PRÓPRIOS	-	-	-
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1518	-	1518
ZAMP	2680	1028	1652
RESTAURANTES PRÓPRIOS	880	767	113
RESTAURANTES FRANQUEADOS	1800	261	1539



FOOTPRINT

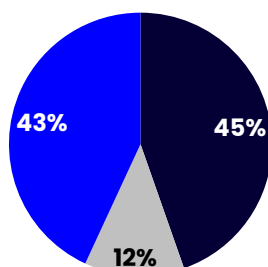
TOTAL 2.680

DISTRIBUIÇÃO
POR MARCA



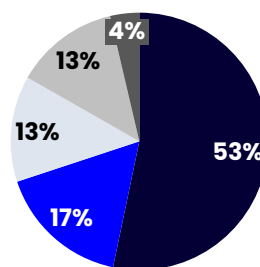
■ Burger King® ■ Starbucks®
■ Popeyes® ■ Subway®

DISTRIBUIÇÃO
POR FORMATO⁽¹⁾



■ Mall ■ Free Standing ■ In Line

DISTRIBUIÇÃO
GEOGRÁFICA



■ SE ■ NE ■ NO
■ SUL ■ CO

A Zamp encerrou o primeiro trimestre de 2025 com 2.680 restaurantes em seu ecossistema, entre franquias e próprios, das quatro marcas que compõem o portfólio. 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.

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



BURGER KING®

PORTFÓLIO

O Burger King® encerrou o trimestre com 959 restaurantes, dos quais 685 próprios e 274 franqueados. Em continuidade com a estratégia de otimização de portfólio, a Companhia encerrou 11 operações próprias, além de um repasse de restaurante para franqueado. Já no âmbito de operações franqueadas, o período contou com 2 aberturas e 2 encerramentos.

DESTAQUES OPERACIONAIS

TOTAL DE RESTAURANTES

RESTAURANTES PRÓPRIOS

RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO

ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES

FECHAMENTOS RESTAURANTES

AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES

RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO

RESTAURANTES FRANQUEADOS

RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO

ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES

FECHAMENTOS RESTAURANTES

AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES

RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO

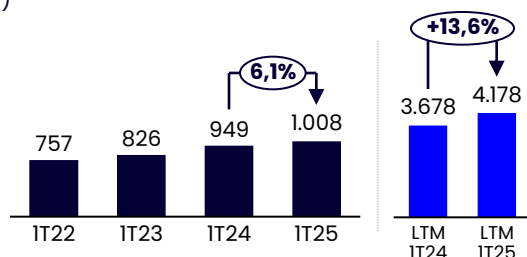
	1T25	1T24	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	959	938	21
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	697	691	6
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	-	-	-
FECHAMENTOS RESTAURANTES	(11)	(9)	(2)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	(1)	-	(1)
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	685	682	3
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	273	256	17
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	2	-	2
FECHAMENTOS RESTAURANTES	(2)	-	(2)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	1	-	1
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	274	256	18

VENDAS DOS RESTAURANTES

A marca concluiu mais um trimestre com crescimento consistente de vendas dos restaurantes, com R\$ 1,0 bilhão de receita líquida, +6% vs. o 1T24. No acumulado dos últimos 12 meses, a receita foi de R\$ 4,2 bilhões – um aumento de 14% sobre o mesmo período no ano anterior.

Este resultado foi sustentado por um SSS de 4,6% no trimestre, ou +16% em uma visão de 2 anos. Os canais digitais tiveram papel importante neste crescimento e contribuíram com +6% YoY.

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)



SSS 21,4% 6,0% 11,3% 4,6%

CAMPANHAS

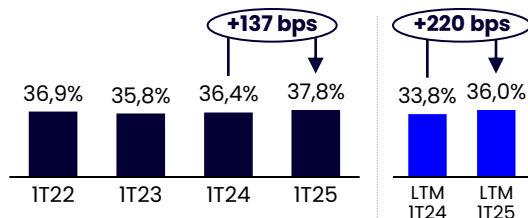
O período contou com campanhas de marketing inovadoras, como a parceria com o Nubank. Além disso tivemos importantes campanhas, como o King Jr. Cartoon Network na plataforma de crianças, o BK Taste em *premium* e BK Mix de Nutella® com Leite em Pó nas sobremesas.



MARGEM BRUTA

Desde a segunda metade de 2024, temos acompanhado uma curva ascendente da proteína bovina, o que é uma componente importante da nossa cesta de custos em BK. Com isso, mesmo com alguns repasses de preços e iniciativas de *sourcing*, tivemos uma piora de 137bps YoY na margem bruta.

Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)





POPEYES®

PORTFÓLIO

Popeyes® fechou o trimestre com 89 restaurantes – 81 próprios e 8 franquias. A cia realizou o fechamento de 4 restaurantes próprios no trimestre, também parte da gestão de portfólio; como em BK. Seguimos focados em otimizar a performance do legado, expandindo a marca e evoluindo na consistência operacional, para que possamos voltar a crescer.

DESTAQUES OPERACIONAIS

	1T25	1T24	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	89	90	(1)
RESTAURANTES PRÓPRIOS			
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	85	87	(2)
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	-	-	-
FECHAMENTOS RESTAURANTES	(4)	(2)	(2)
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	81	85	(4)
RESTAURANTES FRANQUEADOS			
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	8	5	3
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	-	-	-
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	8	5	3

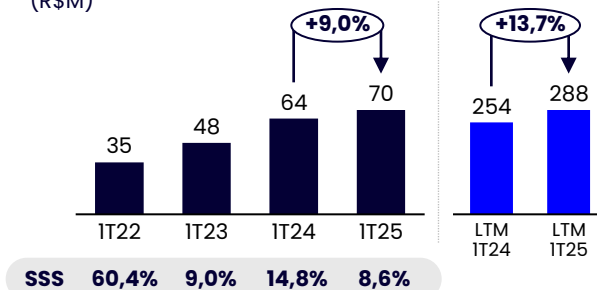
VENDAS DOS RESTAURANTES

Popeyes® alcançou uma venda líquida de R\$ 69,7 milhões no período, um crescimento de 9,0% na comparação com o mesmo trimestre do ano anterior. Já para os últimos 12 meses, a receita de R\$ 288 milhões representou uma evolução de 13,7% vs. o período comparável.

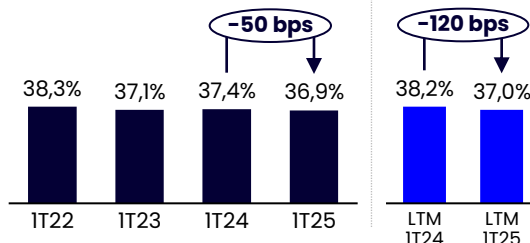
A marca apresentou mais um trimestre de crescimento acelerado em vendas, com SSS de 8,6%, 5,2 p.p. acima do crescimento do mercado¹.

Esse crescimento foi impulsionado por um aumento significativo de tráfego, o que mostra a assertividade da estratégia que a Companhia vem implementando para aumentar conhecimento de marca, além das iniciativas focadas em melhora da experiência do cliente e evolução em consistência operacional, mantendo a qualidade e características artesanais que fazem o nosso produto ser tão distinto.

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)



Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)



MARGEM BRUTA

Diferente do cenário de BK, a inflação na proteína do frango está significativamente mais sutil que a bovina, o que é um dos benefícios de ter um portfólio diverso de marcas. Com isso, o trimestre apresentou um recuo de 50 bps em custo da mercadoria vendida, fechando com margem bruta de 63,1%. Já para o acumulado dos últimos 12 meses, o ganho foi de 120 bps, com 63,0% de margem no período.

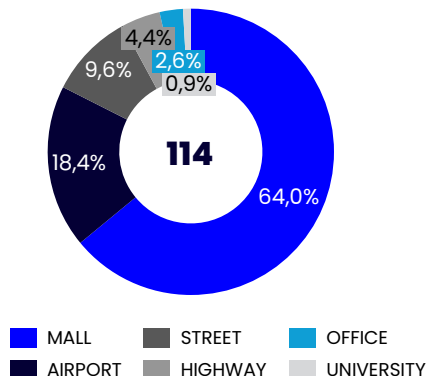
(1) Fonte: Crest, de 01 de janeiro a 31 de Março de 2025.

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®



Footprint por formato



PORTFÓLIO

Como amplamente comunicado ao mercado, a Companhia adquiriu o direito de operar a marca Starbucks® no Brasil, dando mais um passo em direção à estratégia de consolidação como operador de grandes marcas.

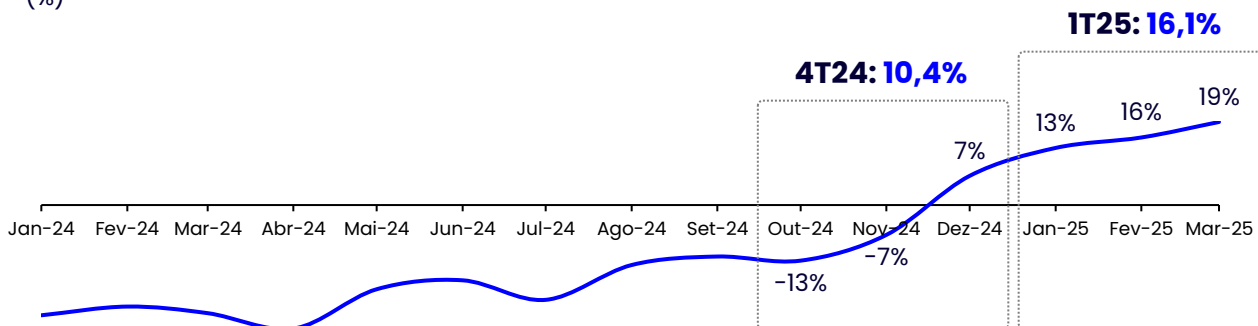
O portfólio atual é composto pelas 114 lojas adquiridas na transação, sem fechamento ou abertura adicional até o momento, e todas operações próprias, conforme previsto no acordo de uso da marca. Estamos muito confiantes com o tamanho da oportunidade de expansão nesta geografia, que quando comparada a várias outras, apresenta uma subpenetração material. Tão logo tenhamos melhorado questões operacionais básicas, decorrentes do processo que a marca viveu, voltaremos a acelerar esse plano de expansão.

PERFORMANCE E PRIORIDADES

Desde a aquisição, o foco da Companhia está em reestabelecer a operação e restaurar a experiência dos consumidores para os padrões mundialmente conhecidos de Starbucks®. Entre as iniciativas priorizadas, estão o reabastecimento de estoque – melhorando a disponibilidade dos nossos produtos em lojas, a manutenção das lojas e equipamentos – assegurando a qualidade dos produtos e níveis de serviço, e a retomada dos itens sazonais e campanhas internacionais da marca. Ainda, reativamos o canal Delivery, importante ferramenta de receita incremental para as lojas e migramos para o ERP da Zamp, um marco importante para impulsionar a parte analítica do negócio.

A venda líquida de restaurantes alcançou R\$ 50,9 milhões no trimestre e a margem bruta fechou em 64,7%. O custo do café, altamente impactado pelo cenário inflacionário, além do efeito cambial, resultaram em uma redução da margem bruta em comparação com o último trimestre de 2024. Ainda assim, a marca tem contribuição positiva no CMV da Companhia, pois opera em maior nível de margem bruta.

Same Store Sales (%)





SUBWAY®

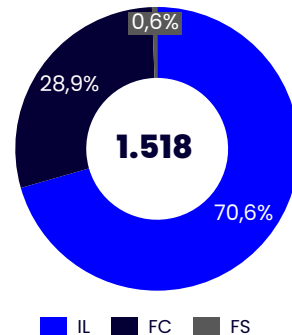
PORTFÓLIO

Conforme divulgado no último trimestre, a Zamp adquiriu o contrato de Master Franqueada de Subway® no Brasil. A marca tem um papel importante e complementar ao portfólio da Companhia, ampliando consideravelmente a base de clientes e capilaridade da rede de restaurantes, com suas mais de 1.500 unidades distribuídas pelo país.

No primeiro trimestre, Subway® contou com a abertura de 7 restaurantes e fechamento de 20, todas operadas por franqueados. Dessa forma, encerrou o período com um total de 1.518 unidades.

A Companhia acredita no potencial de expansão da marca pelo país. A combinação de um investimento unitário menor e mesmo uma venda média mais baixa é capaz de gerar bons retornos e amplia geograficamente as oportunidades de penetração em cada lugar do Brasil.

Footprint por formato



PERFORMANCE E PRIORIDADES

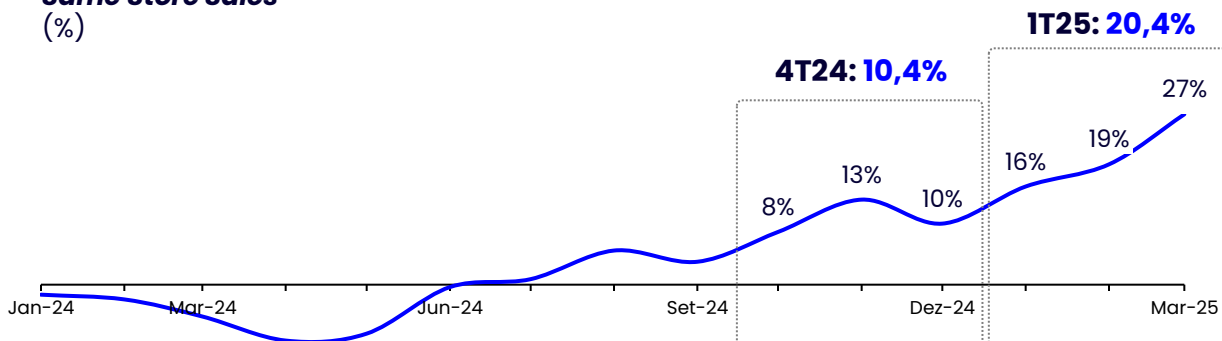
A prioridade nos primeiros meses após a aquisição vem sendo retomar o desenvolvimento da marca no Brasil, através de investimentos mais eficientes em *marketing*, lançamento de novos produtos e maior proximidade com franqueados, gerando valor para o ecossistema através do *know-how* de gestão que a Companhia construiu ao longo do tempo.



O trimestre foi marcado por importantes alavancas de vendas, como o lançamento do Subway Séries, uma plataforma de indulgência com 3 receitas prontas, além do combo promocional 2 por R\$ 24,90 que tem se mostrado uma alternativa atrativa de *value for money* para o consumidor. Por fim, a estratégia comercial assertiva implementada para o *delivery*, trouxe um aumento de 49% nas vendas do canal versus o mesmo trimestre de 2024.

Com isso, o sistema Subway® alcançou R\$ 539,7 milhões em venda bruta no trimestre, um SSS de 20,4% no período. No mês de março, atingiu a marca de 27% de SSS, um ganho de mais de 23 p.p. versus o patamar anterior à aquisição. A receita de royalties gerada pelas operações de franquias já representa uma contribuição positiva para o resultado consolidado da Companhia.

Same Store Sales (%)

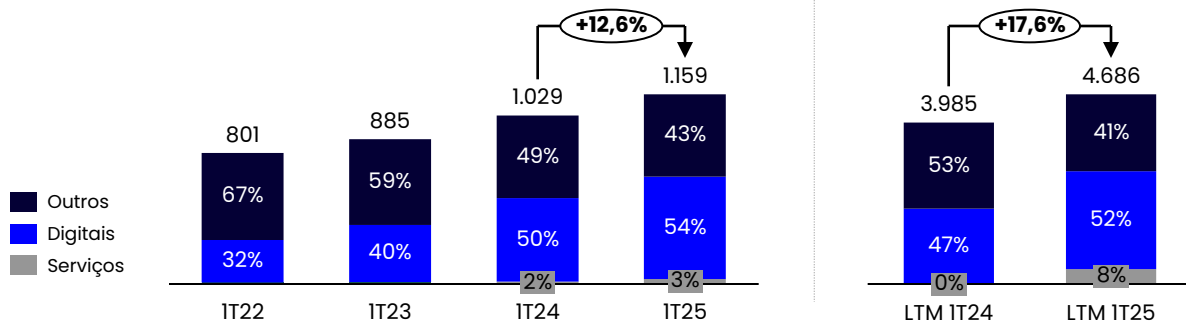




,zamp

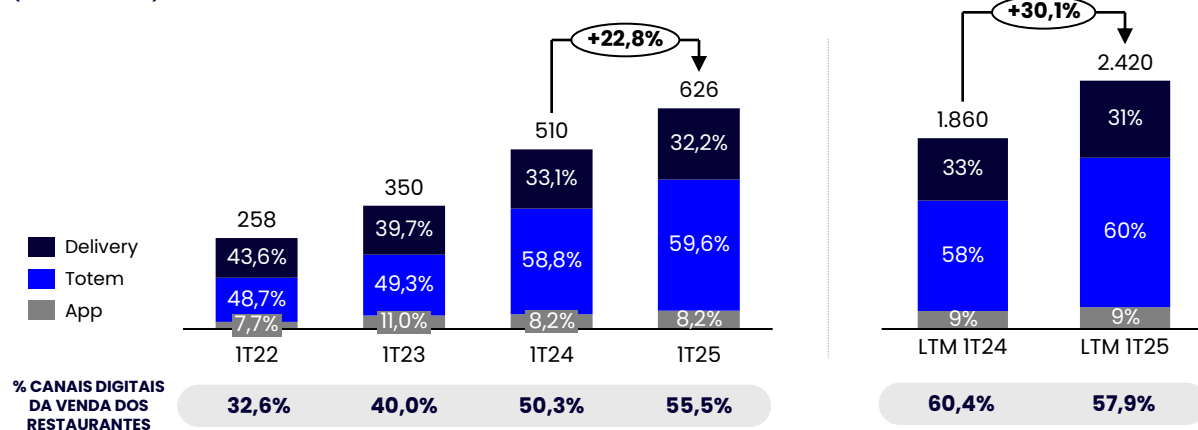
RECEITA LÍQUIDA

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



A Companhia alcançou uma receita operacional líquida de R\$ 1,2 bilhão no primeiro trimestre de 2025, um avanço de 12,6% no comparativo versus o mesmo período do ano anterior. O acumulado dos últimos 12 meses apresentou um resultado de R\$ 4,7 bilhões, um crescimento de 17,6%.

Vendas Digitais dos Restaurantes (R\$ milhões)



As vendas digitais, compostas por delivery, totem e app, representaram 54,0% da receita total do trimestre, atingindo a marca de R\$ 626 milhões no período – um avanço de 22,8%. A performance do delivery teve mais um trimestre de resultado positivo, com aumento nominal de 19,5% no comparativo trimestral. Além disso, os totens de auto atendimento apresentaram um crescimento de 24,5% versus o mesmo período do ano anterior, atingindo 60% de representatividade nas vendas digitais da Companhia.

No período, 54,5% das vendas totais de Burger King® foram identificadas. Ainda, nosso programa de fidelidade e principal driver da estratégia de CRM – o Clube BK – fechou o trimestre com aproximadamente 20 milhões de usuários registrados, agregando quase 1 milhão de novos usuários versus o período imediatamente anterior. Entre eles, 32% (6,4 milhões de usuários) estiveram ativos no app no trimestre.

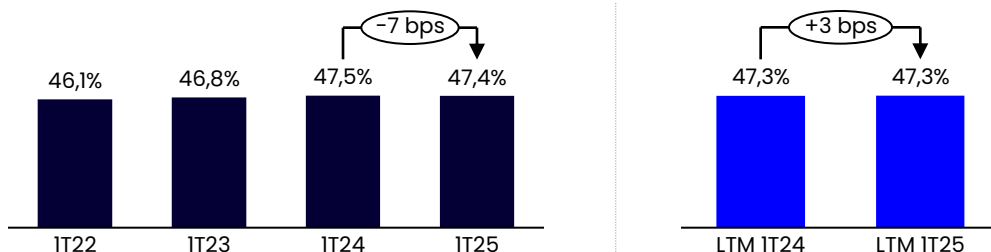
Ainda, as plataformas digitais continuam sendo um importante vetor para o ganho de eficiência operacional, ao permitir maior proximidade com o consumidor, proporcionando melhoria na experiência e viabilizando estratégias comerciais que contribuem para a otimização da margem bruta, com ofertas mais assertivas e as sugestões que incentivam o aumento de itens na bandeja. A Companhia continua acreditando no valor gerado pelos investimentos realizados nos últimos anos, em modernização e digitalização dos restaurantes, contribuindo para o crescimento nesses canais trimestre após trimestre.

(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 1T25, as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização e os efeitos de despesas pré-operacionais, representaram 47,4% da receita líquida, uma redução de 7 bps em comparação com o mesmo período do ano anterior.

% Receita Operacional Líquida



Despesas com Vendas Detalhadas

(R\$ milhões)	1T25	1T24	VAR %	1T25 %ROL	1T24 %ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.158,6	1.028,6	12,6%	100%	100%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(663,7)	(592,8)	12,0%	-57,3%	-57,6%
DESPESAS COM PESSOAL	(228,6)	(194,3)	17,6%	-19,7%	-18,9%
ROYALTIES E MARKETING	(112,3)	(106,3)	5,6%	-9,7%	-10,3%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(90,0)	(79,1)	13,8%	-7,8%	-7,7%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(0,8)	(1,7)	-50,8%	-0,1%	-0,2%
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	(113,5)	(102,7)	10,5%	-9,8%	-10,0%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(118,5)	(108,7)	9,0%	-10,2%	-10,6%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS EX-PRÉ-OPER. E DEP./AMORT.	(549,4)	(488,5)	12,5%	-47,4%	-47,5%

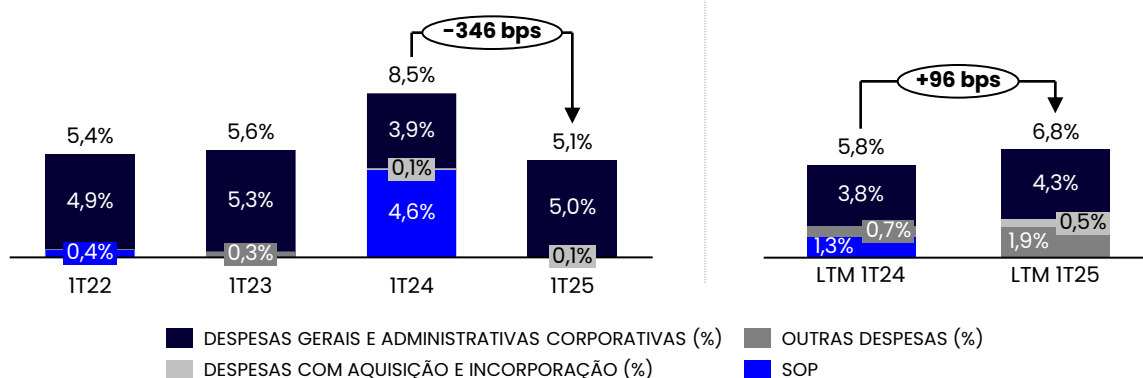
Essa redução deve-se a uma combinação de fatores, entre eles:

- Aumento de 84 bps nas despesas com pessoal devido principalmente à uma nova estratégia de remuneração adotada a partir do 2T24 em Burger King® e Popeyes®, parte do compromisso da Companhia em melhorar a experiência das nossas pessoas e consequentemente dos nossos clientes;
- Redução de 65 bps em Royalties & Marketing no comparativo, decorrente do faseamento de campanhas versus o primeiro trimestre de 2024;
- Incremento de 21 bps em Manutenção, para suportar o crescimento de vendas em Burger King® e Popeyes®, além de investimento para recuperar o parque de lojas Starbucks® adicionado ao portfólio;
- Por fim, uma redução de 46 bps nas demais despesas, resultado do ganho de alavancagem operacional.

DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

As despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, representaram 5,1% da receita Operacional líquida no 1T25, uma redução de 346 bps em relação ao 1T24. A redução é explicada por um efeito não recorrente reportado no 1T24 decorrente da antecipação do período de carência ("Vesting") das ações por parte dos executivos. Com isso, foi reconhecido um impacto de aproximadamente R\$ 46M, ou 4,6% da receita operacional líquida do período anterior. Excluindo este efeito, houve um crescimento de 120 bps decorrente da reestruturação estratégica da Companhia em unidades de negócio para suportar as novas marcas, além do reforço corporativo, que representaram grande parte deste crescimento, necessário para extrair o valor que buscamos ao trazer as novas marcas.

% Receita Operacional Líquida



Despesas Gerais e Administrativas Detalhadas

(R\$ milhões)

	1T25	1T24	VAR %	1T25 %ROL	1T24 %ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.158,6	1.028,6	12,6%	100%	100%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(70,0)	(99,7)	-29,8%	-6,0%	-9,7%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(58,1)	(40,3)	44,4%	-5,0%	-3,9%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	(0,8)	(0,7)	1,5%	-0,1%	-0,1%
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO	(11,1)	(11,9)	-6,5%	-1,0%	-1,2%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	0,0	0,2	-76,6%	0,0%	0,0%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	(47,0)	-100,0%	0,0%	-4,6%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADM. EX-DEPR. E AMORT.	(58,8)	(87,8)	50,1%	-5,1%	-8,5%

EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

EBITDA AJUSTADO (com IFRS 16)

(R\$ milhões)

O EBITDA Ajustado da Companhia totalizou R\$126,7 milhões no primeiro trimestre do ano, uma redução de 3% na comparação anual. A margem EBITDA foi de 10,9%, uma retração de 1,7 p.p.

EBITDA Ajustado (ex-IFRS 16)	1T25	1T24	1T25 VS 1T24
Lucro (prejuízo) do período	(43,5)	(90,8)	-52%
(+) Resultado financeiro líquido	50,1	42,7	17%
(+) Depreciação e amortização	124,6	114,6	9%
(+/-) Imposto de renda e contribuição social	(6,1)	14,5	-142%
EBITDA	125,1	81,0	54%
<i>Margem EBITDA</i>	<i>10,8%</i>	<i>7,9%</i>	<i>292 bps</i>
(+) Outras despesas*	(0,0)	(0,2)	-77%
(+) Custos com plano de opção de compra de ações	0,0	47,0	-100%
(+) Despesas com aquisição e incorporação	0,8	0,7	1%
(+) Despesas pré-operacionais	0,8	1,7	-51%
EBITDA Ajustado	126,7	130,2	-3%
<i>Margem EBITDA Ajustada</i>	<i>10,9%</i>	<i>12,7%</i>	<i>-173 bps</i>

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

EBITDA AJUSTADO (ex-IFRS 16)

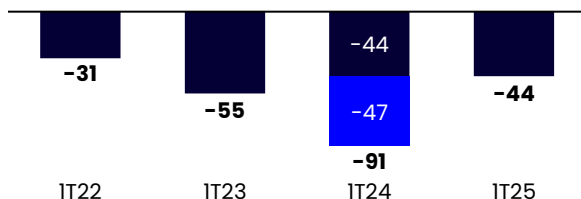
(R\$ milhões)

EBITDA Ajustado (ex-IFRS 16)	1T25	1T24	1T25 vs 1T24
Efeitos IFRS 16	(66,6)	(59,4)	12%
EBITDA Ajustado ex-efeitos do IFRS16	60,1	70,8	-15%
<i>Margem EBITDA Ajustada ex-efeitos do IFRS16</i>	<i>5,2%</i>	<i>6,9%</i>	<i>-170 bps</i>

Na visão ex-IFRS, a Companhia alcançou um EBITDA Ajustado de R\$ 60,1 milhões, uma queda de 15% em relação ao mesmo período do ano anterior. Já a margem EBITDA apresentou uma redução de 170 bps, encerrando em 5,2%.

LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO

(R\$ milhões)



A Companhia registrou um prejuízo de R\$ 44 milhões no primeiro trimestre de 2025, uma melhora de R\$ 47 milhões em relação ao mesmo período de 2024. Excluindo o efeito one-off descrito anteriormente, o resultado do período seria em linha com o trimestre comparável.

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

ENDIVIDAMENTO

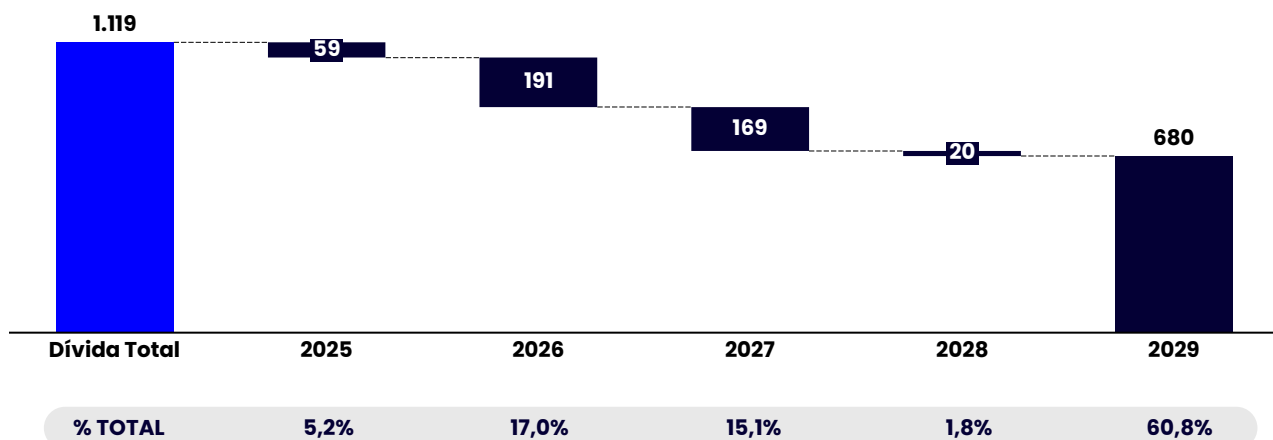
ENDIVIDAMENTO TOTAL

A Companhia encerrou o primeiro trimestre de 2025 com uma dívida líquida de R\$743,1 milhões, uma alavancagem de 2,2x, excluindo os efeitos do IFRS 16. Amortizações de dívida conduzidas ao longo do trimestre totalizaram R\$ 170 milhões (R\$ 649 milhões em 12 meses), incluindo a liquidação antecipada de R\$ 125 milhões da 2ª Nota Comercial. O endividamento líquido reduziu devido à entrada de R\$ 450 milhões via aumento de capital, parcialmente utilizado em CAPEX e na aquisição das novas marcas.

Dívida Líquida ¹ (R\$ milhões)	1T22	1T23	1T24	1T25
Empréstimos e Financiamentos	798,1	1.098,6	1.791,4	1.118,6
Circulante	198,9	172,3	575,2	68,1
Não circulante	599,2	926,3	1.216,2	1.050,5
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras	380,2	457,1	969,1	375,5
Caixa e equivalentes de caixa e aplicações (circulante)	380,2	457,1	968,0	375,1
Aplicações financeiras (não circulante)	0,0	0,0	1,1	0,5
Endividamento Líquido	417,9	641,5	822,3	743,1
EBITDA AJUSTADO ex IFRS 16 (12M)	170,6	345,3	366,6	335,5
Endividamento Líquido/ EBITDA Ajustado Total (12M)	2,4x	1,9x	2,2x	2,2x

Calendário de Amortização da Dívida¹

(R\$ milhões)



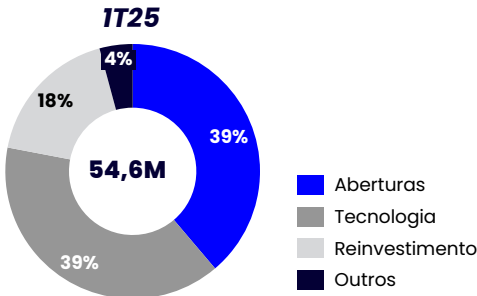
(1) Endividamento não contempla o saldo de MTM do SWAP, com abertura disponível em conta separada no balanço.

CAPEX E FLUXO DE CAIXA

CAPEX

(R\$ milhões)

Valores incluem capitalização de juros.



No primeiro trimestre, os investimentos da Companhia totalizaram R\$ 54,6 milhões, uma redução de R\$ 30,3 milhões em relação ao comparativo de 2024. A composição do CAPEX foi impulsionada principalmente por novos investimentos em aberturas de lojas, remodelagem do parque atual, expansão em tecnologia e reinvestimento no portfólio de restaurantes.

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO (ex-IFRS 16)

(R\$ milhões)

Fluxo de Caixa Ajustado (ex-IFRS 16)

	1T25	1T24	1T25 vs 1T24
EBITDA CONSOLIDADO	125,1	81,0	44,1
ITENS ENTRE EBITDA E CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	41,3	85,1	(43,7)
CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	166,5	166,1	0,4
VARIAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO	(128,6)	(95,0)	(33,6)
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	5,7	(14,0)	19,8
ESTOQUES	(30,8)	13,7	(44,4)
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	(75,9)	(74,5)	(1,5)
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	10,6	(25,8)	36,4
IMPOSTOS A RECUPERAR	(38,2)	5,6	(43,9)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(51,0)	(10,9)	(40,1)
PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(6,0)	(6,0)	(0,0)
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	(81,3)	(29,0)	(52,3)
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (as reported)	(100,5)	25,2	(125,7)
(-) IFRS 16	(60,5)	(53,4)	(7,2)
(-) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	51,0	10,9	40,1
(-) JUROS CAPITALIZADOS	-	(10,4)	10,4
(-) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	6,3	-	6,3
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	0,2	(3,2)	3,4
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO	(103,6)	(30,9)	(72,7)
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS (as reported)	304,7	(614,0)	918,7
(+) JUROS CAPITALIZADOS	-	10,4	(10,4)
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(359,4)	529,1	(888,5)
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS AJUSTADO	(54,6)	(74,5)	19,8
FLUXO DE CAIXA LIVRE AJUSTADO	(158,2)	(105,3)	(52,9)
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS (as reported)	(232,2)	580,9	(813,2)
(+) RECEITA DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	16,4	14,4	2,0
(+) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	(6,3)	-	(6,3)
(-) IFRS 16	60,5	53,4	7,2
(+) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(51,0)	(10,9)	(40,1)
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS AJUSTADO	(212,5)	637,8	(850,4)
SALDO INICIAL DE CAIXA	746,2	436,6	309,7
SALDO FINAL DE CAIXA	375,5	969,1	(593,5)
AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA	(370,7)	532,5	(903,2)

A geração de caixa operacional ajustada da Companhia no primeiro trimestre de 2025 foi de -R\$ 103,6 milhões, uma redução de R\$ 72,7 milhões quando comparada aos -R\$ 30,9 milhões de 2024. Esse resultado é decorrente de uma piora de -R\$ 52,3 milhões em Outras Variações e -R\$ 33,6 milhões em capital de giro, principalmente relacionadas ao aumento dos Impostos a Recuperar decorrente dos créditos tributários da operação, pagamentos antecipados com desconto relevante de despesas 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 março 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) IT25 e IT24

(R\$ Milhões)

	IT25	IT24	VAR %
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.158,6	1.028,6	12,6%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.323,8	1.145,9	15,5%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(195,6)	(132,8)	47,3%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	35,0	17,4	100,5%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(4,6)	(1,9)	142,1%
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(424,4)	(369,6)	14,8%
LUCRO BRUTO	734,2	659,0	11,4%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(663,7)	(592,8)	12,0%
DESPESAS COM PESSOAL	(228,6)	(194,3)	17,6%
ROYALTIES E MARKETING	(112,3)	(106,3)	5,6%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(90,0)	(79,1)	13,8%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(0,8)	(1,7)	-50,8%
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(113,5)	(102,7)	10,5%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(118,5)	(108,7)	9,0%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(70,0)	(99,7)	-29,8%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(58,1)	(40,3)	44,4%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	(0,8)	(0,7)	1,5%
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(11,1)	(11,9)	-6,5%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	0,0	0,2	-76,6%
RESULTADO LÍQUIDO COM SINISTROS	-	-	-
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	(47,0)	-100,0%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS EX-DEPR. E AMORT.	(58,8)	(87,8)	-33,0%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	0,5	(33,5)	-101,6%
RESULTADO FINANCEIRO	(50,1)	(42,7)	17,5%
DESPESAS FINANCEIRAS	(73,1)	(58,0)	26,1%
RECEITAS FINANCEIRAS	23,0	15,3	50,1%
RESULTADO ANTES DO IR E CSLL	(49,6)	(76,2)	34,9%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	6,1	(14,6)	142,1%
IMPOSTOS DIFERIDOS	6,1	(14,5)	142,1%
LUCRO (PREJUIZO) LÍQUIDO DO PERÍODO	(43,5)	(90,8)	52,1%

EX-IFRS 16 IT25 e IT24

(R\$ Milhões)

	IT25	IT24	VAR %
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.158,6	1.028,6	12,6%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.323,8	1.145,9	15,5%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(195,6)	(132,8)	47,3%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	35,0	17,4	100,5%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(4,5)	(2,0)	128,3%
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(424,4)	(369,6)	14,8%
LUCRO BRUTO	734,2	659,0	11,4%
TOTAL DESPESAS COM VENDAS	(682,6)	(609,7)	12,0%
DESPESAS COM PESSOAL	(228,6)	(194,3)	17,6%
ROYALTIES E MARKETING	(112,3)	(106,3)	5,6%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(155,7)	(137,7)	13,0%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(0,8)	(1,7)	-50,8%
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(66,7)	(60,9)	9,5%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(118,6)	(108,8)	9,0%
TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(70,3)	(99,9)	-29,7%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(59,0)	(41,0)	43,8%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	(0,8)	(0,7)	1,5%
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(10,5)	(11,4)	-7,3%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO, IMPAIRMENT E VENDA DE LOJAS	0,0	0,2	-76,6%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	(47,0)	-100,0%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	(18,6)	(50,6)	-63,2%
RESULTADO FINANCEIRO	(30,6)	(21,2)	-44,6%
DESPESAS FINANCEIRAS	(53,6)	(36,5)	46,9%
RECEITAS FINANCEIRAS	23,0	15,3	50,1%
RESULTADO ANTES DO IR E CSLL	(49,2)	(71,8)	31,4%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	6,0	(16,1)	137,3%
IMPOSTOS DIFERIDOS	6,0	(16,1)	137,3%
LUCRO (PREJUIZO) LÍQUIDO DO PERÍODO	(43,3)	(87,8)	50,8%

ANEXOS

BALANÇO PATRIMONIAL

1T25 e 1T24
(R\$ Milhões)

	3/31/2025	12/31/2024	VAR R\$	VAR %
ATIVO				
ATIVO CIRCULANTE				
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	20,3	48,3	(28,0)	-58%
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	354,7	697,5	(342,8)	-49%
CONTAS A RECEBER	235,3	242,0	(6,7)	-3%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	5,9	2,4	3,5	145%
ESTOQUES	228,3	198,0	30,3	15%
IMPOSTOS A RECUPERAR	78,8	70,3	8,5	12%
DEMAIS CONTAS A RECEBER E PAGAMENTOS ANTECIPADOS	82,0	44,7	37,3	84%
TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE	1.005,3	1.303,2	(297,8)	-23%
ATIVO NÃO CIRCULANTE				
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	0,5	0,5	(0,0)	-1%
IMPOSTOS A RECUPERAR	344,3	314,5	29,8	9%
DEPÓSITOS JUDICIAIS	54,6	49,8	4,8	10%
DEMAIS CONTAS A RECEBER	5,8	7,1	(1,2)	-18%
ARRENDAMENTO MERCANTIL	772,1	808,5	(36,4)	-5%
IMOBILIZADO	1.360,6	1.380,4	(19,8)	-1%
INTANGÍVEL	802,5	814,0	(11,5)	-1%
TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE	3.340,4	3.374,8	(34,4)	-1%
TOTAL DO ATIVO	4.345,7	4.678,0	(332,3)	-7%
			-	-
	3/31/2025	12/31/2024	VAR R\$	VAR %
PASSIVO				
PASSIVO CIRCULANTE				
FORNECEDORES	311,6	393,1	(81,5)	-21%
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	177,1	149,2	27,9	19%
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	68,1	240,7	(172,6)	-72%
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	188,7	201,9	(13,3)	-7%
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	33,4	36,6	(3,2)	-9%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	32,5	36,0	(3,5)	-10%
RECEITA DIFERIDA	9,5	8,6	0,9	10%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	1,7	1,2	0,5	39%
DEMAIS CONTAS A PAGAR	61,4	62,4	(1,0)	-2%
TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	884,0	1.129,7	(245,7)	-22%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	1.050,5	1.058,0	(7,4)	-1%
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	44,7	49,6	(5,0)	-10%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	4,0	4,0	-	0%
RECEITA DIFERIDA	6,8	6,3	0,4	7%
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	712,2	735,2	(23,0)	-3%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	46,4	54,4	(8,1)	-15%
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	75,8	92,2	(16,5)	-18%
DEMAIS CONTAS A PAGAR	2,2	2,4	(0,2)	-7%
TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE	1.942,6	2.002,3	(59,6)	-3%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
CAPITAL SOCIAL	1.911,1	1.911,1	-	0%
RESERVAS DE CAPITAL E PLANO DE OPÇÃO DE AÇÕES	711,7	711,7	0,1	0%
AÇÕES EM TESOURARIA	(54,7)	(54,7)	0,0	0%
OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES	(75,8)	(92,3)	16,5	18%
LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO	(929,7)	(929,7)	(0,0)	0%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(43,5)	-	(43,5)	-
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.519,1	1.546,0	(26,9)	-2%
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.345,7	4.678,0	(332,3)	-7%

ANEXOS

FLUXO DE CAIXA

1T25 e 1T24
(R\$ Milhões)

	1T25	1T24	Var R\$	Var %
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS	(100,5)	25,2	(125,7)	-499%
CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	166,5	166,1	0,4	0%
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(49,6)	(76,2)	26,6	-35%
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	77,2	72,3	4,9	7%
AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS	47,4	42,3	5,1	12%
JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA	42,3	53,1	(10,8)	-20%
OUTROS	49,2	74,6	(25,5)	-34%
PROVISÕES DE BÔNUS	17,3	12,2	5,1	42%
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	29,9	13,7	16,2	118%
REVERSÃO DE PROVISÃO PARA OBSOLESCÊNCIA DOS ESTOQUES	0,4	(0,3)	0,7	-274%
RESULTADO NA BAIXA DE ATIVO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	0,6	11,8	(11,3)	-95%
PDD E BAIXA DE ATIVO NÃO FINANCEIRO	1,0	0,9	0,0	3%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	-	47,0	(47,0)	-100%
PROVISÃO PARA IMPAIRMENT	-	(10,8)	10,8	-100%
VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS	(267,0)	(140,9)	(126,1)	89%
VARIAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	(128,6)	(95,0)	(33,6)	35%
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	5,7	(14,0)	19,8	-141%
ESTOQUES	(30,8)	13,7	(44,4)	-325%
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	(74,5)	(74,5)	(0,1)	0%
FORNECEDORES CONVENIADOS	(1,4)	-	(1,4)	-
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	10,6	(25,8)	36,4	-141%
IMPOSTOS A RECUPERAR	(38,2)	5,6	(43,9)	-778%
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(51,0)	(10,9)	(40,1)	366%
PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(6,0)	(6,0)	(0,0)	0%
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	(81,4)	(29,0)	(52,4)	181%
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	(3,2)	(5,6)	2,4	-43%
PARTES RELACIONADAS ATIVAS	(4,2)	-	(4,2)	-
DEMANDAS JUDICIAIS	(34,9)	(14,9)	(20,0)	135%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	(4,3)	(3,8)	(0,5)	13%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL PAGOS	(1,1)	-	(1,1)	-
RESULTADO DIFERIDO LÍQUIDO	1,3	(4,1)	5,4	-131%
PAGAMENTOS ANTECIPADOS	(33,2)	0,9	(34,1)	-3693%
DEMAIS CONTAS A PAGAR	(1,8)	(1,6)	(0,2)	12%
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	304,8	(614,0)	918,8	150%
AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO	(52,2)	(71,3)	19,1	27%
AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL	(2,4)	(13,5)	11,1	82%
APLICAÇÕES E RESGATES EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	359,4	(529,1)	888,5	168%
CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(232,2)	580,9	(813,1)	-140%
CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	-	700,0	(700,0)	-100%
CUSTOS SOBRE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	-	(27,8)	27,8	-100%
PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	(171,7)	(37,8)	(133,8)	354%
PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(60,5)	(53,4)	(7,2)	13%
AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES	(28,0)	(7,9)	(20,1)	-256%
SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	48,3	81,3	(33,0)	-41%
SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	20,3	73,4	(53,1)	-72%

FORMATO DE LOJA

Total Formatos	BK		PLK		SBUX	SUB	ZAMP		VAR.
	1T25	1T24	1T25	1T24	1T25	1T25	1T25	1T24	1T25 vs 1T24
Próprias									
Mall ⁽¹⁾	436	443	85	85	95	0	612	528	84
Free Standing	230	218	0	0	3	0	233	218	15
In Line	19	21	0	0	16	0	35	21	14
Franquias									
Franchisee	274	256	8	5	0	1518	1.800	261	1.539
Total	959	938	93	90	114	1518	2.680	1.028	1.652

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

EARNINGS RELEASE 1Q25

Conference call on May 9th, 2025 – Friday

In Portuguese with simultaneous translation into English

Time:

11h (BRT) | 09h (EST)

1Q25 RESULTS CONFERENCE CALL



[CLICK HERE TO ACCESS](#)

HIGHLIGHTS (1Q25 vs 1Q24)

- »» COMPARABLE SALES OF 4.6% FOR BURGER KING®, 8.6% FOR POPEYES®, 16.1% FOR STARBUCKS® AND, 20.4% FOR SUBWAY®.
- »» NET OPERATING REVENUE OF R\$1.2 BILLION IN THE QUARTER (+13% VS. 1Q24), 94% FROM BURGER KING® AND POPEYES®, AND 6% FROM NEW ACQUISITIONS.
- »» GROSS MARGIN OF 63.4%, DOWN BY 70 BPS vs. 1Q24.
- »» 23% GROWTH IN DIGITAL SALES (TOTE, DELIVERY, APP), WHICH ACCOUNTED FOR 54% OF THE COMPANY'S REVENUE.
- »» CLUBE BK, THE COMPANY'S LOYALTY PROGRAM, HAS REACHED 20 MILLION USERS, +3 MILLION VS. 1Q24.
- »» ADJUSTED EBITDA OF R\$ 127 MILLION, REDUCTION OF 2.7% YOY.
- »» NET DEBT REACHED R\$743.1 MILLION AND LEVERAGE AT 2.2X, PART OF THE QUARTER'S SEASONAL DYNAMICS.

MESSAGE FROM THE MANAGEMENT

Following an important closing of the year of 2024, above all due to the evolution of the Company's strategic perspective, to become an operating platform of iconic brands in Brazil, we enter the year 2025 aware of and committed to the size of the opportunity ahead of us. Our focus this year is to continue to consistently grow Burger King®, improve operational maturity and brand awareness for Popeyes®, re-establish the connection with our consumers for Starbucks® and rebuild Subway®.

In Burger King®, for this first quarter, we continued to grow in SSS, even compounding over a strong base in the last quarter which, for a two-year period, had a growth of 16%, with +5% this year. This evolution was the result of an improvement in the baseline, combined with successful campaigns and sales growth in digital channels. The challenge for the brand this year lies in the consequences of the rising protein cost curve, which has impacted results year over year and will require a quick and efficient reaction from us. We believe we have the right tools and levers to navigate this period well, but the market is already being affected.

Our performance in our other brands was also very positive. In the quarter, we achieved SSS of +9% in Popeyes®, +16% in Starbucks® and +20% in Subway®. Showing that we still have a lot to add to the construction of these 3 verticals. And, as they gain scale, they will increasingly have a significant share in the composition of the entire organization. As we said, we have organized ourselves into distinct business units, aware that this investment may be mismatched at first, but that over time it should generate asymmetric quality in execution.

On the costs and expenses side, there were no major highlights in the quarter, except for the effects of COGS and G&A, as we commented. This combination resulted in a slight drop of 2.7% in EBITDA compared to the same period last year. This result was also impacted by a sequence of one-off expenses resulting from the process of integrating the recently acquired brands, such as TSA's/PMI's, which will not be carried forward into the year. This important integration process is practically complete in both dimensions. Operating cash generation, a consequence of this result, worsened mainly due to working capital dynamics, with growth in inventories and the anticipation of a specific media payment, but without any structural change in our financial cycle.

We ended the quarter with a balance of +1,652 operations, across the different brands in our portfolio, compared to the same period last year. From which, +113 own operations, including the 114 Starbucks® and +1,539 franchises, mostly made up of Subway®. We have room and great ambition to increase the capillarity of our entire portfolio in Brazil across the different brands and formats, which represents a good alternative for capital allocation. We will pursue this path relentlessly. Aware of the opportunities and challenges, our team is excited and focused on delivering this next cycle of growth for Zamp.

Management Team

SUBSEQUENT EVENT

1. Partial payment of the remainder of the purchase of Café Pacífico

In April 2025, the Company made a partial payment of the remaining installment relating to the acquisition of Café Pacífico (Note 3) in the amount of R\$26.357 million.

2. Voluntary termination of the Company's ADR program

In April 2025, the Company informed the market of the voluntary termination of the ADR program, which it had been part of since April 2023. In addition, it clarified that the termination of the ADR program does not impact the listing of its ordinary shares on the Standard Listing Segment (*Segmento Básico de Listagem*) of the Brazilian Stock Exchange B3 S.A. - Bolsa, Brasil, Balcão. Therefore, it will continue to be subject to the applicable disclosure requirements under Brazilian laws and regulations and will continue to disclose its periodic obligations, annual and interim financial information and communications under applicable laws and regulations.

3. Ordinary and Extraordinary General Meeting

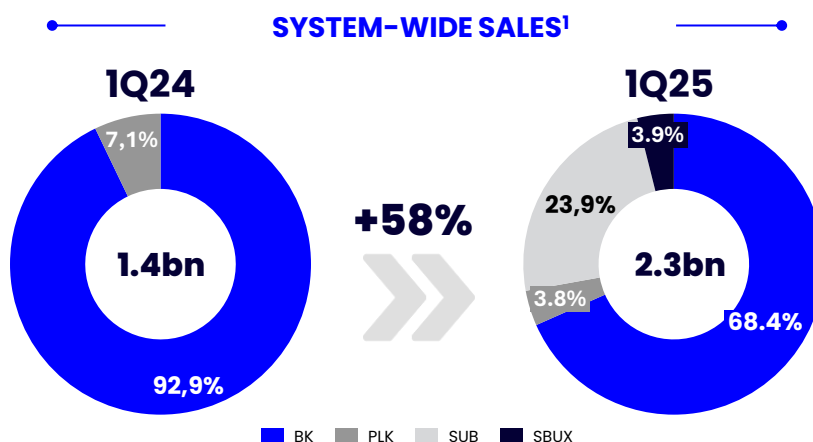
On April 29th, 2025, an Ordinary General Meeting was held where the following resolutions were passed: (i) approval of the Company's financial statements for the fiscal year ended December 31st, 2024; (ii) approval of the overall annual remuneration of the Company's managers for the 2025 fiscal year; (iii) approval of the installation of the Fiscal Council, with the election of its members; (iv) approval of the creation of the Company's new stock option plan; as well as other matters of interest to the Meeting.

CONSOLIDATED INDICATORS

ZAMP

FINANCIAL HIGHLIGHTS – R\$ million (CONSOLIDATED)

	1Q25	1Q24	VAR%
NET OPERATING REVENUE	1,158.6	1,028.6	12.6%
COGS	(424.4)	(369.6)	14.8%
% OF NET OPERATING REVENUE	36.6%	35.9%	70bps
ADJUSTED EBITDA	126.7	130.2	-2.7%
% OF NET OPERATING REVENUE	10.9%	12.7%	-173bps
ADJUSTED EBITDA WITHOUT IFRS 16	60.1	70.8	-15.2%
% OF NET OPERATING REVENUE	5.2%	6.9%	-170bps
NET PROFIT (LOSS)	(43.5)	(90.8)	-52.1%
NET PROFIT (LOSS) WITHOUT IFRS 16	(43.3)	(87.8)	-50.8%
GROSS DEBT	1,118.6	1,791.4	-37.6%
NET DEBT (EX – IFRS 16)	743.1	822.3	-9.6%
NET EQUITY	1,519.1	1,310.4	15.9%



With the combination of the 4 brands in the portfolio, Zamp's ecosystem transacted a gross revenue of R\$2.3 billion in the first quarter of 2025, an increase of 58% when compared to the first quarter of 2024. This expressive growth was the result of the acquisitions completed in the last quarter of 2024, which put Zamp in a privileged position to explore different business formats and growth avenues. As a result, the Company ended the period with net revenue of R\$1.2 billion, an increase of 12.6% compared to the same quarter in 2024.

The drop in the consolidated gross margin was the result of a combination of a significant increase in meat costs over the last 12 months, with a slight benefit from the better margin of Starbucks® and, above all, the services revenue added from Subway®.

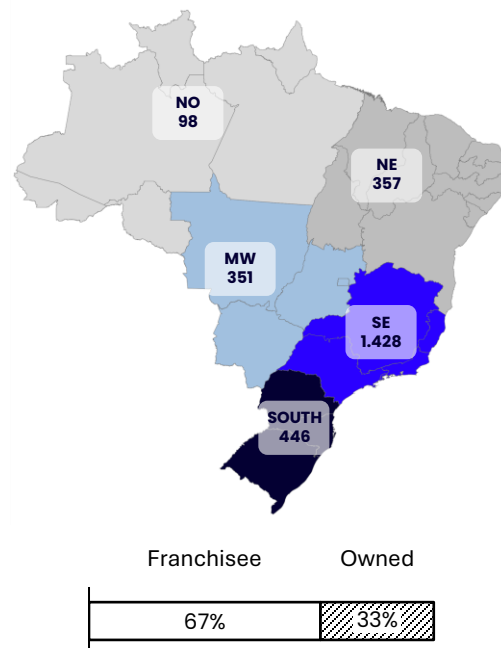
Finally, Adjusted EBITDA for the period was R\$126.7 million, a reduction of 2.7% compared to the same period in 2024. This effect was mainly due to G&A structuring costs that have already been committed, with the performance of the new brands not yet reflecting their full capacity.

(1) System-wide sales: the sum of sales by owned and franchised stores, taking into account the annual total transacted by all brands, excluding cancellations and discounts.

STORE PORTFOLIO

ZAMP SYSTEM

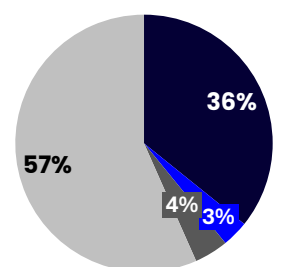
# STORES BY BRAND (end of period)	1Q25	1Q24	VAR.
Burger King®	959	938	21
OWN RESTAURANTS	685	682	3
FRANCHISED RESTAURANTS	274	256	18
Popeyes®	89	90	-1
OWN RESTAURANTS	81	85	-4
FRANCHISED RESTAURANTS	8	5	3
Starbucks®	114	-	114
OWN RESTAURANTS	114	-	114
FRANCHISED RESTAURANTS	-	-	-
Subway®	1,518	-	1,518
OWN RESTAURANTS	-	-	-
FRANCHISED RESTAURANTS	1,518	-	1,518
Zamp	2,680	1,028	1,652
OWN RESTAURANTS	880	767	113
FRANCHISED RESTAURANTS	1,800	261	1,539



FOOTPRINT

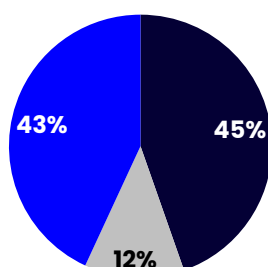
TOTAL 2,680

DISTRIBUTION BY BRAND



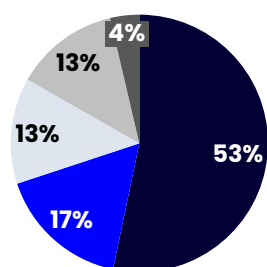
■ Burger King®
 ■ Starbucks®
■ Popeyes®
 ■ Subway®

DISTRIBUTION BY FORMAT¹



■ Mall
 ■ Free Standing
 ■ In Line

GEOGRAPHICAL DISTRIBUTION



■ SE
 ■ NE
 ■ NO
■ SOUTH
 ■ MW

Zamp ended the first quarter of 2025 with 2,680 restaurants in its ecosystem, including franchises and owned restaurants, from the four brands that compose the portfolio. With vast capillarity, the Company is present in all regions of the country, in different formats, which represent important capital allocation alternatives for the business.

(1) Mall format considers Food Court, Airport, University and Ghost kitchen stores; Office and highway stores without drive-thru, considered In-Line.



BURGER KING®

PORTFOLIO

Burger King® ended the quarter with 959 restaurants, from which 685 owned and 274 franchised. In line with the portfolio optimization strategy we've been implementing, the Company closed 11 Company-owned operations, as well as transferred one restaurant to a franchisee. As for franchised operations, the period had 2 openings and 2 closures.

OPERATIONAL HIGHLIGHTS

TOTAL # OF RESTAURANTS

OWN RESTAURANTS

OWN RESTAURANTS START OF PERIOD

NEW RESTAURANT OPENINGS

RESTAURANT CLOSURES

RESTAURANT PURCHASES / TRANSFERS

OWN RESTAURANTS END OF PERIOD

FRANCHISED RESTAURANTS

FRANCHISED RESTAURANTS START OF PERIOD

NEW RESTAURANT OPENINGS

RESTAURANT CLOSURES

RESTAURANT PURCHASES / TRANSFERS

FRANCHISED RESTAURANTS END OF PERIOD

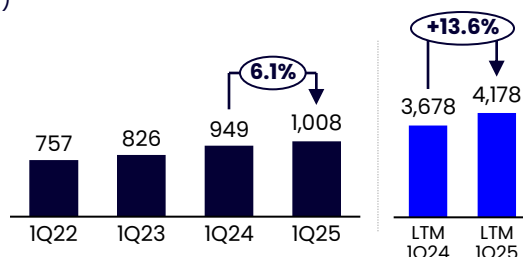
	1Q25	1Q24	VAR.
TOTAL # OF RESTAURANTS	959	938	21
OWN RESTAURANTS			
# OWN RESTAURANTS START OF PERIOD	697	691	6
NEW RESTAURANT OPENINGS	-	-	-
RESTAURANT CLOSURES	(11)	(9)	(2)
RESTAURANT PURCHASES / TRANSFERS	(1)	-	(1)
# OWN RESTAURANTS END OF PERIOD	685	682	3
FRANCHISED RESTAURANTS			
# FRANCHISED RESTAURANTS START OF PERIOD	273	256	17
NEW RESTAURANT OPENINGS	2	-	2
RESTAURANT CLOSURES	(2)	-	(2)
RESTAURANT PURCHASES / TRANSFERS	1	-	1
# FRANCHISED RESTAURANTS END OF PERIOD	274	256	18

RESTAURANT SALES

The brand concluded another quarter of consistent growth in restaurant sales, with R\$1.0 billion in net revenue, +6% vs. 1Q24. In the last 12 months, revenues amounted to R\$4.2 billion - an increase of 14% over the same period last year.

This result was underpinned by a SSS of +4.6% in the quarter, or +16% on a 2-year view. Digital channels played an important role in this growth and contributed with +6% YoY.

Net Restaurant Sales (R\$M)



SSS 21.4% 6.0% 11.3% 4.6%

CAMPAIGNS

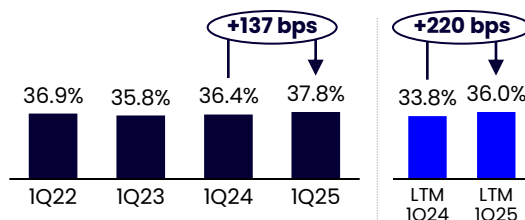
The period saw innovative marketing campaigns, such as the partnership with Nubank. We also had important campaigns, such as King Jr. Cartoon Network on the children's platform, BK Taste in premium and BK Mix Nutella® with milk powder in desserts.



GROSS MARGIN

Since the second half of 2024, we have been facing an upward curve in beef protein, which is an important component of our cost basket in BK. As a result, even with some price pass-throughs and sourcing initiatives, our gross margin worsened by 137bps YoY.

Cost of Goods Sold (% Net Restaurant Sales)





POPEYES®

PORTFOLIO

Popeyes® closed the quarter with 89 restaurants – 81 owned and 8 franchised. The Company closed 4 of its own restaurants in the quarter, also as part of portfolio management; such as in BK. We remain focused on optimizing legacy performance, expanding the brand and evolving operational consistency, so that we can resume expansion.

OPERATIONAL HIGHLIGHTS

	1Q25	1Q24	VAR.
TOTAL # OF RESTAURANTS	89	90	(1)
OWN RESTAURANTS			
# OWN RESTAURANTS START OF PERIOD	85	87	(2)
NEW RESTAURANT OPENINGS	-	-	-
RESTAURANT CLOSURES	(4)	(2)	(2)
# OWN RESTAURANTS END OF PERIOD	81	85	(4)
FRANCHISED RESTAURANTS			
# FRANCHISED RESTAURANTS START OF PERIOD	8	5	3
NEW RESTAURANT OPENINGS	-	-	-
RESTAURANT CLOSURES	-	-	-
# FRANCHISED RESTAURANTS END OF PERIOD	8	5	3

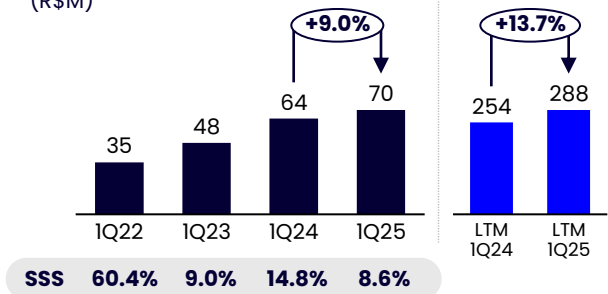
RESTAURANT SALES

Popeyes® achieved net sales of R\$69.7 million in the period, an increase of 9.0% when compared to the same quarter last year. For the last 12 months, revenue of R\$ 288 million represented an increase of 13.7% vs. the comparable period.

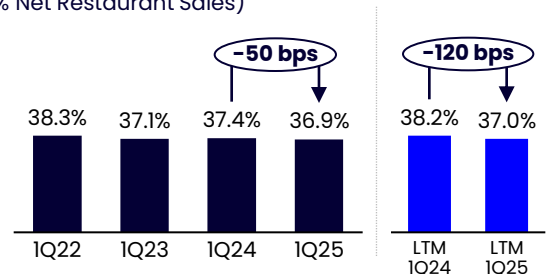
The brand posted another quarter of accelerated sales growth, with SSS of +8.6%, 5.2 p.p. above market growth¹.

This result was driven by a significant increase in traffic, which shows the assertiveness of the strategy the Company has been implementing to increase brand awareness, in addition to initiatives focused on improving the customer experience and evolving operational consistency, while maintaining the quality and artisanal characteristics that make our product so distinctive.

Net Restaurant Sales (R\$M)



Cost of Goods Sold (% Net Restaurant Sales)



GROSS MARGIN

Unlike BK's scenario, inflation in chicken protein is significantly more subtle than in beef, which is one of the benefits of having a diverse portfolio of brands. As a result, the quarter saw a 50 bps drop in the cost of goods sold, closing with a gross margin of 63.1%. For the last 12 months, the gain was 120 bps, with a 63.0% margin in the period.

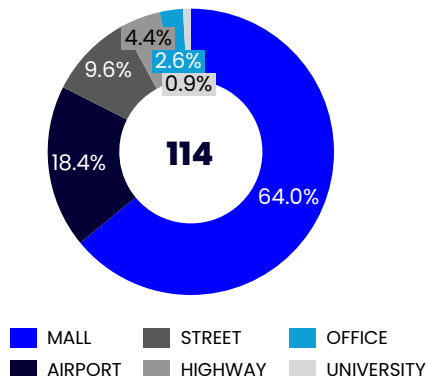
(1) Source: Crest, from January 1st to March 31st, 2025.

A young woman with curly hair, glasses, and a nose ring is smiling warmly at the camera. She is wearing a green Starbucks apron over a black shirt. 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®



Footprint by format



PORTFOLIO

As widely communicated to the market, the Company has acquired the right to operate the Starbucks® brand in Brazil, taking another step towards its strategy of consolidating its position as an operator of major brands.

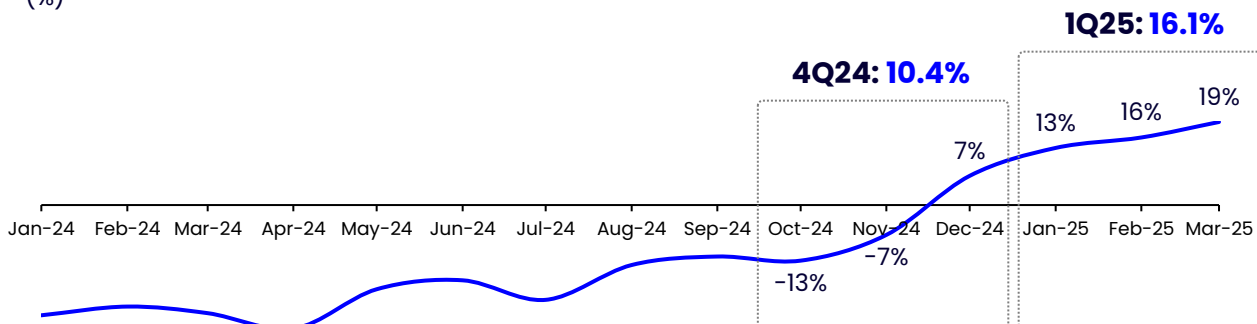
The current portfolio is made up of the 114 stores acquired in the transaction, with no closures or additional openings to date, and all owned operations, as provided for in the brand use agreement. We are very confident about the size of the expansion opportunity in this geography, which when compared to many others, presents a material underpenetration. As soon as we have improved basic operational issues arising from the process the brand has recently gone through, we will accelerate this expansion plan again.

PERFORMANCE AND PRIORITIES

Since the acquisition, the Company's focus has been on re-establishing the operation and restoring the consumer experience to the world-renowned Starbucks® standards. Among the initiatives prioritized are inventory replenishment - improving product availability in store; maintenance of equipment and stores - ensuring product quality and service levels; and the reactivating the brand's seasonal items and international campaigns. We also reactivated the Delivery channel, an important incremental revenue source for the brand, and migrated to Zamp's ERP, an important milestone in boosting the analytical side of the business.

Net restaurant sales reached R\$50.9 million in the quarter, with gross margin at 64.7%. The cost of coffee, highly impacted by the inflationary scenario, as well as the exchange rate effect, resulted in a reduction in gross margin compared to the last quarter of 2024. Even so, the brand makes a positive contribution to the Company's COGS, as it operates at a higher gross margin levels.

Same Store Sales (%)





SUBWAY®

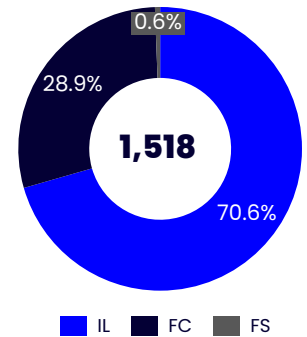
PORTFOLIO

As announced last quarter, Zamp acquired the Subway® Master Franchisee contract in Brazil. The brand plays an important and complementary role in the Company's portfolio, considerably expanding the customer base and capillarity of the restaurant chain, with its more than 1,500 units throughout the country.

In the first quarter, Subway® opened 7 restaurants and closed 20, all operated by franchisees. As a result, it ended the period with a total of 1,518 units.

The Company believes in the brand's potential for expansion throughout the country. The combination of a lower investment need and even lower average sales is capable of generating good returns and geographically broadens the opportunities for penetration in every part of Brazil.

Footprint by format



PERFORMANCE AND PRIORITIES

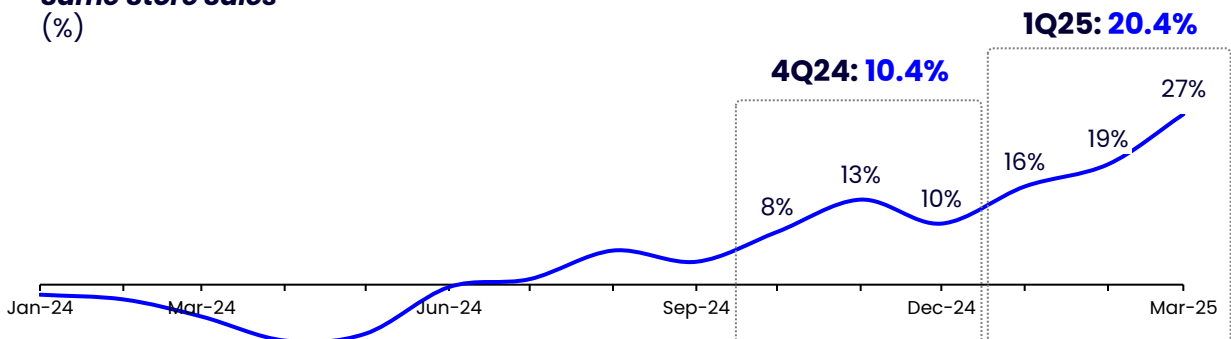
The priority in the first few months after the acquisition has been to resume the development of the brand in Brazil, through more efficient investments in marketing, the launch of new products and greater proximity to franchisees, generating value for the ecosystem leveraging on the management *know-how* that Zamp has acquired over time.



The quarter was marked by important sales levers, such as the launch of Subway Série, an indulgence platform with 3 off-the-shelf recipes, as well as the 2 for R\$24.90 promotional combo, which has proved to be an attractive value-for-money alternative for consumers. Finally, the assertive commercial strategy implemented for delivery brought a 49% increase in the channel's sales compared to the same quarter in 2024.

As a result, the Subway® system achieved R\$539.7 million in gross sales in the quarter, a SSS of 20.4% in the period. In March, it reached 27% SSS, a gain of more than 23 p.p. compared to the level prior to the acquisition. The royalty income generated by the franchise operations already represents a positive contribution to the Company's consolidated result.

Same Store Sales (%)

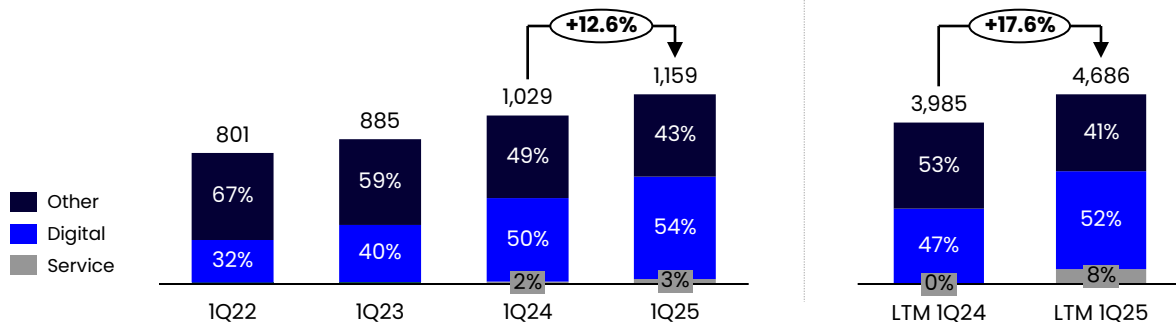




,zamp

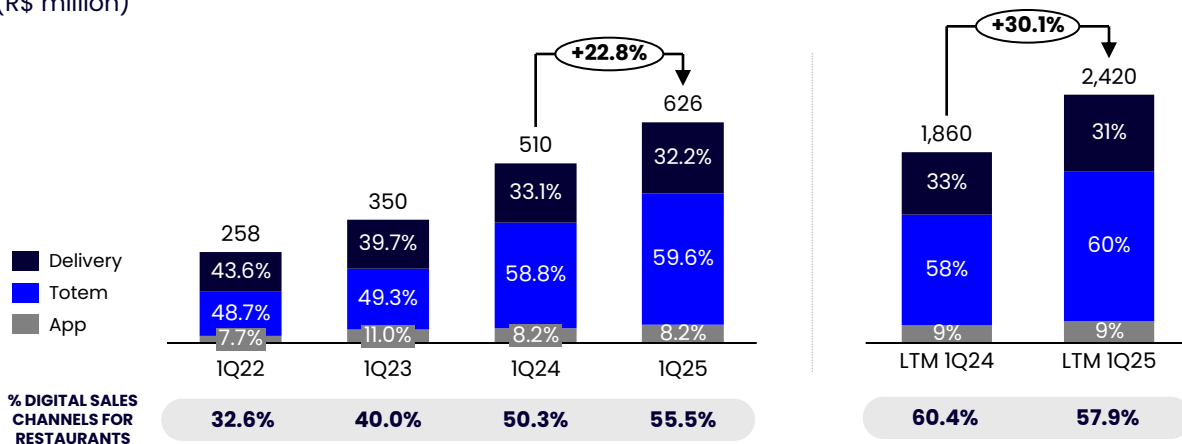
NET REVENUE

Total Net Operating Revenue¹ (R\$ million)



The Company achieved a net operating revenue of R\$1.2 billion in the first quarter of 2025, an increase of 12.6% compared to the same period last year. The accumulated result for the last 12 months was of R\$4.7 billion, an increase of 17.6%.

Digital Restaurant Sales (R\$ million)



Digital sales, composed by delivery, totem and app, accounted for 54.0% of total revenue for the quarter, reaching R\$626 million in the period – an increase of 22.8% YoY. Delivery performance had another quarter of positive results, with a nominal increase of 19.5% in the quarterly comparison. In addition, self-service totems grew by 24.5% when compared to the same period last year, reaching 60% of the Company's digital sales.

In the period, 54.5% of total Burger King® sales were identified sales. In addition, our loyalty program and main driver of the CRM strategy – Clube BK – ended the quarter with approximately 20 million registered users, adding almost 1 million new users compared to the immediately preceding period. Of these, 32% (6.4 million users) were active on the app in the quarter.

In addition, digital platforms continue to be an important vector for gaining operational efficiency, by allowing greater proximity to our consumer, improving the experience and enabling commercial strategies that contribute to optimizing the gross margin, with more assertive offers and suggestions that encourage an increase in items on the tray.

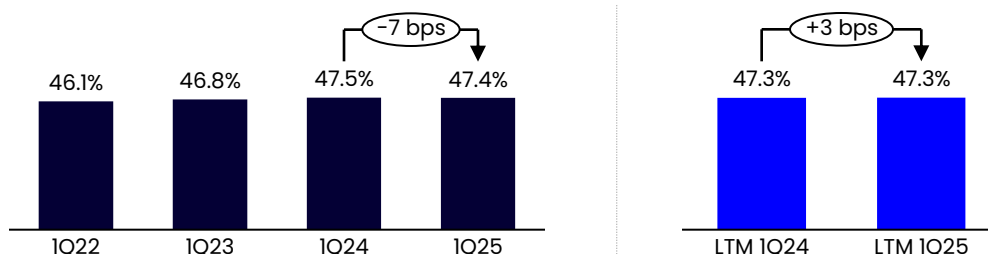
The Company continues to believe in the value generated by the investments made in recent years in modernizing and digitizing restaurants, contributing to growth in these channels quarter after quarter.

(1) Service revenue reported separately from 2023 given the relevance of the line with the addition of Subway® to the portfolio.

SALES EXPENSES

In 1Q25, restaurant sales expenses, excluding depreciation and amortization and the effects of pre-operating expenses, represented 47.4% of net revenue, a decrease of 7 bps compared to the same period last year.

% Net Operating Revenue



Detailed Selling Expenses

(R\$ million)	1Q25	1Q24	VAR %	1Q25 %NOR	1Q24 %NOR
NET OPERATING REVENUE	1,158.6	1,028.6	12.6%	100%	100%
TOTAL SALES EXPENSES	(663.7)	(592.8)	12.0%	-57.3%	-57.6%
PERSONNEL COSTS	(228.6)	(194.3)	17.6%	-19.7%	-18.9%
ROYALTIES AND MARKETING	(112.3)	(106.3)	5.6%	-9.7%	-10.3%
OCCUPANCY AND UTILITIES COSTS	(90.0)	(79.1)	13.8%	-7.8%	-7.7%
PRE-OPERATING EXPENSES	(0.8)	(1.7)	-50.8%	-0.1%	-0.2%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(113.5)	(102.7)	10.5%	-9.8%	-10.0%
OTHER SALES EXPENSES	(118.5)	(108.7)	9.0%	-10.2%	-10.6%
TOTAL SELLING EXPENSES EX-PRE-OPER. AND DEP./AMORT.	(549.4)	(488.5)	12.5%	-47.4%	-47.5%

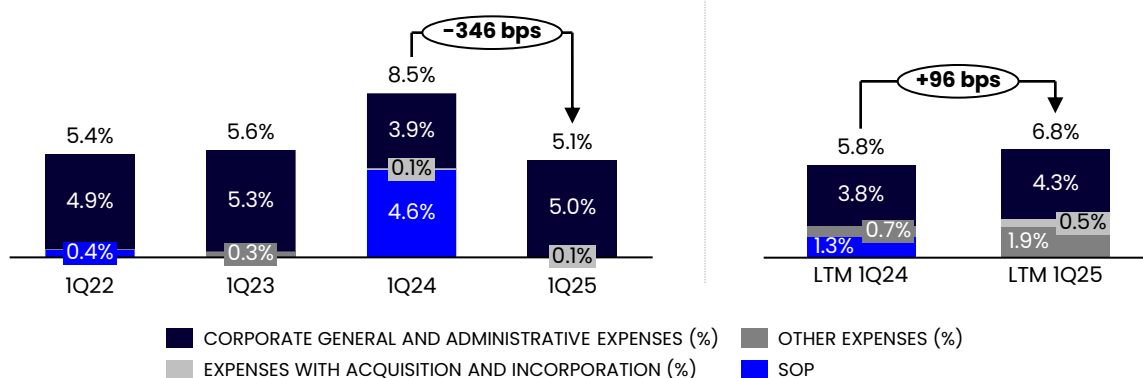
This reduction is due to a combination of factors:

- An 84 bps increase in personnel expenses due mainly to a new remuneration strategy adopted from 2Q24 onwards at Burger King® and Popeyes®, part of the Company's commitment to improving the experience of our people and consequently of our customers;
- Reduction of 65 bps in Royalties & Marketing in the comparison, due to the phasing of campaigns versus the first quarter of 2024;
- Increase of 21 bps in Maintenance, to support sales growth in Burger King® and Popeyes®, as well as investment to recover the Starbucks® store park added to the portfolio;
- Finally, there was a 46 bps reduction in other expenses, as a result of the gain in operational leverage.

GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES

General and administrative expenses, excluding depreciation and amortization, represented 5.1% of net operating revenue in 1Q25, a decrease of 346 bps compared to 1Q24. The reduction is explained by a non-recurring effect reported in 1Q24 arising from the early vesting of shares by Company executives. As a result, an impact of approximately R\$46 million, or 4.6% of the net operating revenue for the previous period, was recognized. Excluding this effect, there was a growth of 120 bps due to the strategic restructuring of the Company into business units to support the new brands, as well as corporate reinforcement, which accounted for a large part of this growth, necessary to extract the value we sought when bringing in the new brands.

% Net Operating Revenue



Detailed General and Administrative Expenses

(R\$ million)	1Q25	1Q24	VAR %	1Q25 %NOR	1Q24 %NOR
NET OPERATING REVENUE	1,158.6	1,028.6	12.6%	100%	100%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(70.0)	(99.7)	-29.8%	-6.0%	-9.7%
GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(58.1)	(40.3)	44.4%	-5.0%	-3.9%
ACQUISITION AND INCORPORATION COSTS	(0.8)	(0.7)	1.5%	-0.1%	-0.1%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(11.1)	(11.9)	-6.5%	-1.0%	-1.2%
NET INCOME FROM THE WRITE-OFF OF FIXED ASSETS, IMPAIRMENT AND SALE OF STORES	0.0	0.2	-76.6%	0.0%	0.0%
STOCK OPTION PLAN COSTS	-	(47.0)	-100.0%	0.0%	-4.6%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES EX-DEPR. AND AMORT.	(58.8)	(87.8)	50.1%	-5.1%	-8.5%

EBITDA AND NET PROFIT

ADJUSTED EBITDA (with IFRS 16)

(R\$ million)

The Company's Adjusted EBITDA totaled R\$126.7 million in the first quarter of the year, down by 3% year-over-year. The EBITDA margin was 10.9%, down by 1.7 p.p.

Adjusted EBITDA (ex-IFRS 16)	1Q25	1Q24	1Q25 VS 1Q24
Profit (loss) for the period	(43.5)	(90.8)	-52%
(+) Net financial result	50.1	42.7	17%
(+) Depreciation and amortization	124.6	114.6	9%
(+/-) Income tax and social contribution	(6.1)	14.5	-142%
EBITDA	125.1	81.0	54%
EBITDA margin	10.8%	7.9%	292 bps
(+) Other expenses*	(0.0)	(0.2)	-77%
(+) Stock option plan costs	0.0	47.0	-100%
(+) Acquisition and incorporation expenses	0.8	0.7	1%
(+) Pre-operating expenses	0.8	1.7	-51%
Adjusted EBITDA	126.7	130.2	-3%
Adjusted EBITDA Margin	10.9%	12.7%	-173 bps

* Considers write-offs of fixed assets (accidents, obsolescence, sale of assets and impairment).

ADJUSTED EBITDA (ex-IFRS 16)

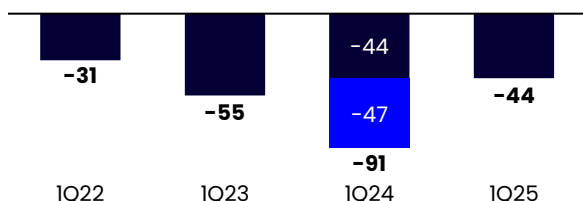
(R\$ million)

Adjusted EBITDA (ex-IFRS 16)	1Q25	1Q24	1Q25 vs 1Q24
IFRS 16 effects	(66.6)	(59.4)	12%
Adjusted EBITDA ex IFRS16 effects	60.1	70.8	-15%
Adjusted EBITDA margin ex IFRS16 effects	5.2%	6.9%	-170 bps

In the ex-IFRS view, the Company achieved an Adjusted EBITDA of R\$60.1 million, down 15% on the same period last year. EBITDA margin fell by 170 bps to 5.2%.

NET PROFIT (LOSS)

(R\$ million)



The Company recorded a loss of R\$44 million in the first quarter of 2025, an improvement of R\$47 million compared to the same period in 2024. Excluding the one-off effect described above, the result for the period would have been in line with the comparable quarter.

■ Net Income (Loss) ■ One-off (Non-Recurring)

DEBT

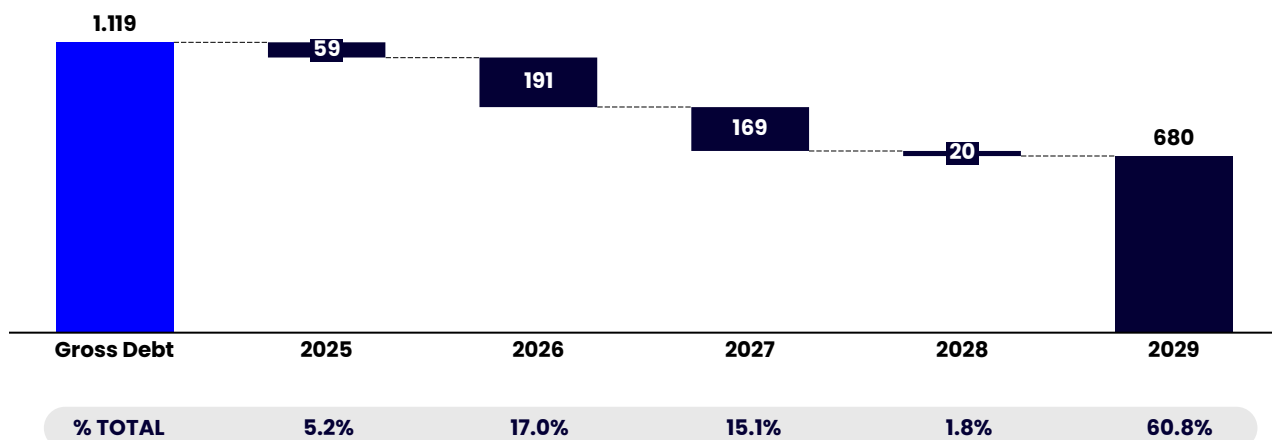
TOTAL DEBT

The Company ended the first quarter of 2025 with a net debt of R\$743.1 million, a leverage of 2.2x, excluding the effects of IFRS 16. Debt repayments conducted during the quarter totaled R\$170 million (R\$649 million in 12 months), including the early settlement of R\$125 million of the 2nd Commercial Note. Net debt decreased due to the R\$450 million capital increase, partially used for CAPEX and the acquisition of the new brands.

Net Debt¹ (R\$ million)	1Q22	1Q23	1Q24	1Q25
Loans and Financing	798.1	1,098.6	1,791.4	1,118.6
Current	198.9	172.3	575.2	68.1
Non-current	599.2	926.3	1,216.2	1,050.5
Cash and cash equivalents and financial investments	380.2	457.1	969.1	375.5
Cash and cash equivalents and investments (current)	380.2	457.1	968.0	375.1
Financial investments (non-current)	0.0	0.0	1.1	0.5
Net Debt	417.9	641.5	822.3	743.1
ADJUSTED EBITDA ex IFRS 16 (12M)	170.6	345.3	366.6	335.5
Net Debt/Total Adjusted EBITDA (12M)	2.4x	1.9x	2.2x	2.2x

Debt Repayment Schedule¹

(R\$ million)



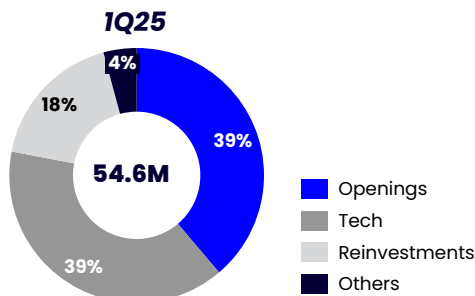
(1) Total Debt does not include the SWAP MTM balance, which is available in a separate account on the balance sheet.

CAPEX AND CASH FLOW

CAPEX

(R\$ million)

Amounts include interest capitalization.



In the first quarter, the Company's investments totaled R\$54.6 million, a reduction of R\$30.3 million compared to 2024. The composition of CAPEX was mainly driven by new investments in store openings, remodeling of the current park, expansion in technology and reinvestment in the restaurant portfolio.

ADJUSTED OPERATING CASH FLOW (ex-IFRS 16)

(R\$ million)

Adjusted Cash Flow (ex-IFRS 16)

	1Q25	1Q24	1Q25 vs 1Q24
CONSOLIDATED EBITDA	125.1	81.0	44.1
ITEMS BETWEEN EBITDA AND CASH GENERATED FROM OPERATIONS	41.3	85.1	(43.7)
CASH GENERATED FROM OPERATIONS	166.5	166.1	0.4
VARIATIONS IN WORKING CAPITAL	(128.6)	(95.0)	(33.6)
ACCOUNTS RECEIVABLE FROM CUSTOMERS, NET	5.7	(14.0)	19.8
INVENTORIES	(30.8)	13.7	(44.4)
SUPPLIERS AND RENTS PAYABLE	(75.9)	(74.5)	(1.5)
SALARIES AND SOCIAL CHARGES	10.6	(25.8)	36.4
TAXES TO BE RECOVERED	(38.2)	5.6	(43.9)
INTEREST PAYMENTS ON LOANS AND FINANCING	(51.0)	(10.9)	(40.1)
INTEREST PAYMENTS ON LEASE LIABILITIES	(6.0)	(6.0)	(0.0)
OTHER CHANGES IN ASSETS AND LIABILITIES	(81.3)	(29.0)	(52.3)
OPERATING CASH FLOW (as reported)	(100.5)	25.2	(125.7)
(-) IFRS 16	(60.5)	(53.4)	(7.2)
(-) PAYMENT OF INTEREST ON LOANS AND FINANCING	51.0	10.9	40.1
(-) CAPITALIZED INTEREST	-	(10.4)	10.4
(-) PAYMENT OF DERIVATIVES	6.3	-	6.3
(-) SECURITIES	0.2	(3.2)	3.4
ADJUSTED OPERATING CASH FLOW	(103.6)	(30.9)	(72.7)
INVESTMENT CASH FLOW (as reported)	304.7	(614.0)	918.7
(+) CAPITALIZED INTEREST	-	10.4	(10.4)
(-) SECURITIES	(359.4)	529.1	(888.5)
ADJUSTED INVESTMENT CASH FLOW	(54.6)	(74.5)	19.8
ADJUSTED FREE CASH FLOW	(158.2)	(105.3)	(52.9)
CASH FLOW FROM FINANCING (as reported)	(232.2)	580.9	(813.2)
(+) INCOME FROM FINANCIAL INVESTMENTS	16.4	14.4	2.0
(+) PAYMENT OF DERIVATIVES	(6.3)	-	(6.3)
(-) IFRS 16	60.5	53.4	7.2
(+) INTEREST PAYMENTS ON LOANS AND FINANCING	(51.0)	(10.9)	(40.1)
ADJUSTED FINANCING CASH FLOW	(212.5)	637.8	(850.4)
OPENING CASH BALANCE	746.2	436.6	309.7
CLOSING CASH BALANCE	375.5	969.1	(593.5)
INCREASE (DECREASE) IN CASH	(370.7)	532.5	(903.2)

The Company's adjusted operating cash generation in the first quarter of 2025 was -R\$103.6 million, a reduction of R\$72.7 million when compared to -R\$30.9 million in 2024. This result is due to a worsening of -R\$ 52.3 million in Other Variations and -R\$ 33.6 million in working capital, mainly related to the increase in Recoverable Taxes resulting from the operation's tax credits, early payments with a significant discount on expenses and inventory with the incorporation of Starbucks®.

RELATIONSHIP WITH INDEPENDENT AUDITORS

In compliance with CVM Resolution 162/2022, the Company informs that until March 31, 2025, the independent auditor PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. (PwC), did not provide additional services to those contracted for external audit services.

The Company has adopted a formal procedure for consulting independent auditors to ensure that the provision of other services does not affect their independence and objectivity, which is necessary for the performance of independent auditing services. The Company's policy on contracting the services of independent auditors ensures that there is no conflict of interest, loss of independence or objectivity.

In contracting these services, the policies adopted by the Company are based on the principles that preserve the auditor's independence. These principles consist, in accordance with internationally accepted standards, of: (a) the auditor must not audit his own work; (b) the auditor must not exercise a management function in his client, and (c) the auditor must not legally represent the interests of his clients.

Management Team – Zamp S.A.

DEFINITIONS

App: Functionality that considers orders previously placed through the app for in-store pickup;

CRM: Customer Relationship Management – a tool for managing the flow of information captured from customers;

Delivery: **Delivery** of the order to a destination predefined by the customer;

Drive-thru: Mode that allows customers to place orders without leaving their cars;

Adjusted EBITDA: this is a non-accounting measure prepared by the Company, which corresponds to EBITDA adjusted for pre-operating expenses, expenses with acquisitions and mergers and other expenses, which in the view of the Company's Management are not part of the normal operations of the business and/or distort the analysis of the Company's operating performance including: (i) write-offs of fixed assets (claims, obsolescence, results from the sale of assets and impairment provisions); and (ii) share plan costs;

Store models: (i) Free standings: High street stores with a drive-thru lane; (ii) Mall: Stores located in shopping centers, hypermarkets and airport terminals, bus stations, ghost kitchens; (iii) In-line: Stores with direct access to the public highway, which have internal lounges with tables and seats and on highways without a drive-thru, office stores;

NRG: Net Restaurants Growth;

NPS: Net Promoter Score;

Transfers: Sale of own restaurants to franchisees;

Self ordering kiosks: Self-service totem;

OPA: Public Offering of Shares;

Comparable sales in the same restaurants or Same Store Sales (SSS): Following RBI's calculation methodology, it considers the sales of Burger King® restaurants operated by Zamp that have been open for at least 13 months and Popeyes® restaurants that have been open for at least 17 months. For Starbucks® restaurants open for at least 13 months and Subway® restaurants open for at least 13 months, compared to the same period in the previous year. In addition, restaurants closed for more than 7 consecutive days within a month are removed from the comparable base, as well as cancellations and discounts;

TSA: Transition Services Agreement;

PMI: Post-Merger Integration.

ATTACHMENTS

CONSOLIDATED EPS (IFRS-16) 1Q25 and 1Q24

(R\$ Million)

	1Q25	1Q24	VAR %
NET OPERATING REVENUE	1,158.6	1,028.6	12.6%
GROSS SALES REVENUE	1,323.8	1,145.9	15.5%
DEDUCTIONS FROM SALES REVENUE	(195.6)	(132.8)	47.3%
GROSS REVENUE FROM SERVICES RENDERED	35.0	17.4	100.5%
DEDUCTIONS FROM INCOME FROM SERVICES RENDERED	(4.6)	(1.9)	142.1%
COST OF GOODS SOLD	(424.4)	(369.6)	14.8%
GROSS PROFIT	734.2	659.0	11.4%
TOTAL SALES EXPENSES	(663.7)	(592.8)	12.0%
PERSONNEL COSTS	(228.6)	(194.3)	17.6%
ROYALTIES AND MARKETING	(112.3)	(106.3)	5.6%
OCCUPANCY AND UTILITIES COSTS	(90.0)	(79.1)	13.8%
PRE-OPERATING EXPENSES	(0.8)	(1.7)	-50.8%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(113.5)	(102.7)	10.5%
OTHER SALES EXPENSES	(118.5)	(108.7)	9.0%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(70.0)	(99.7)	-29.8%
GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(58.1)	(40.3)	44.4%
ACQUISITION AND INCORPORATION COSTS	(0.8)	(0.7)	1.5%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(11.1)	(11.9)	-6.5%
NET INCOME FROM THE WRITE-OFF OF FIXED ASSETS, IMPAIRMENT AND SALE OF STORES	0.0	0.2	-76.6%
STOCK OPTION PLAN COSTS	-	(47.0)	-100.0%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES EX-DEPR. AND AMORT.	(58.8)	(87.8)	-33.0%
OPERATING RESULT BEFORE FINANCIAL RESULT	0.5	(33.5)	-101.6%
FINANCIAL RESULT	(50.1)	(42.7)	17.5%
FINANCIAL EXPENSES	(73.1)	(58.0)	26.1%
FINANCIAL INCOME	23.0	15.3	50.1%
RESULT BEFORE IR AND CSLL	(49.6)	(76.2)	34.9%
INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	6.1	(14.6)	-142.1%
DEFERRED TAXES	6.1	(14.5)	-142.1%
NET PROFIT (LOSS) FOR THE PERIOD	(43.5)	(90.8)	52.1%

EX-IFRS 16 1Q25 and 1Q24

(R\$ Million)

	1Q25	1Q24	VAR %
NET OPERATING REVENUE	1,158.6	1,028.6	12.6%
GROSS SALES REVENUE	1,323.8	1,145.9	15.5%
DEDUCTIONS FROM SALES REVENUE	(195.6)	(132.8)	47.3%
GROSS REVENUE FROM SERVICES RENDERED	35.0	17.4	100.5%
DEDUCTIONS FROM INCOME FROM SERVICES RENDERED	(4.5)	(2.0)	128.3%
COST OF GOODS SOLD	(424.4)	(369.6)	14.8%
GROSS PROFIT	734.2	659.0	11.4%
TOTAL SALES EXPENSES	(682.6)	(609.7)	12.0%
PERSONNEL COSTS	(228.6)	(194.3)	17.6%
ROYALTIES AND MARKETING	(112.3)	(106.3)	5.6%
OCCUPANCY AND UTILITIES COSTS	(155.7)	(137.7)	13.0%
PRE-OPERATING EXPENSES	(0.8)	(1.7)	-50.8%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(66.7)	(60.9)	9.5%
OTHER SALES EXPENSES	(118.6)	(108.8)	9.0%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(70.3)	(99.9)	-29.7%
GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(59.0)	(41.0)	43.8%
ACQUISITION AND INCORPORATION COSTS	(0.8)	(0.7)	1.5%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(10.5)	(11.4)	-7.3%
NET INCOME FROM THE WRITE-OFF OF FIXED ASSETS, IMPAIRMENT AND SALE OF STORES	0.0	0.2	-76.6%
SHARE PLAN COSTS	-	(47.0)	-100.0%
OPERATING RESULT BEFORE FINANCIAL RESULT	(18.6)	(50.6)	-63.2%
FINANCIAL RESULT	(30.6)	(21.2)	44.6%
FINANCIAL EXPENSES	(53.6)	(36.5)	46.9%
FINANCIAL INCOME	23.0	15.3	50.1%
RESULT BEFORE IR AND CSLL	(49.2)	(71.8)	31.4%
INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	6.0	(16.1)	-137.3%
CURRENT TAXES	6.0	(16.1)	-137.3%
NET PROFIT (LOSS) FOR THE PERIOD	(43.3)	(87.8)	50.8%

ATTACHMENTS

BALANCE SHEET

1Q25 and 1Q24
(R\$ Million)

	3/31/2025	12/31/2024	VAR R\$	VAR %
ASSETS				
CURRENT ASSETS				
CASH AND CASH EQUIVALENTS	20.3	48.3	(28.0)	-58%
MARKETABLE SECURITIES	354.7	697.5	(342.8)	-49%
ACCOUNTS RECEIVABLE	235.3	242.0	(6.7)	-3%
DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS	5.9	2.4	3.5	145%
INVENTORIES	228.3	198.0	30.3	15%
RECOVERABLE TAXES	78.8	70.3	8.5	12%
OTHER RECEIVABLES AND PREPAYMENTS	82.0	44.7	37.3	84%
TOTAL CURRENT ASSETS	1,005.3	1,303.2	(297.8)	-23%
NON-CURRENT ASSETS				
SECURITIES	0.5	0.5	(0.0)	-1%
RECOVERABLE TAXES	344.3	314.5	29.8	9%
JUDICIAL DEPOSITS	54.6	49.8	4.8	10%
OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE	5.8	7.1	(1.2)	-18%
LEASING	772.1	808.5	(36.4)	-5%
PROPERTY AND EQUIPMENT	1,360.6	1,380.4	(19.8)	-1%
INTANGIBLE ASSETS	802.5	814.0	(11.5)	-1%
TOTAL NON-CURRENT ASSETS	3,340.4	3,374.8	(34.4)	-1%
TOTAL ASSETS	4,345.7	4,678.0	(332.3)	-7%
			-	-
	3/31/2025	12/31/2024	VAR R\$	VAR %
LIABILITIES				
CURRENT LIABILITIES				
TRADE PAYABLES	311.6	393.1	(81.5)	-21%
PAYROLL AND SOCIAL CHARGES	177.1	149.2	27.9	19%
LOANS AND FINANCING	68.1	240.7	(172.6)	-72%
LEASE LIABILITIES	188.7	201.9	(13.3)	-7%
CORPORATE PAYABLES	33.4	36.6	(3.2)	-9%
TAX PAYABLES	32.5	36.0	(3.5)	-10%
DEFERRED REVENUE	9.5	8.6	0.9	10%
DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS	1.7	1.2	0.5	39%
OTHER ACCOUNTS PAYABLE	61.4	62.4	(1.0)	-2%
TOTAL CURRENT LIABILITIES	884.0	1,129.7	(245.7)	-22%
NON-CURRENT LIABILITIES				
LOANS AND FINANCING	1,050.5	1,058.0	(7.4)	-1%
PROVISION FOR LEGAL CLAIMS	44.7	49.6	(5.0)	-10%
TAX PAYABLES	4.0	4.0	-	0%
DEFERRED REVENUE	6.8	6.3	0.4	7%
LEASING LIABILITIES	712.2	735.2	(23.0)	-3%
DEFERRED INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	46.4	54.4	(8.1)	-15%
DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS	75.8	92.2	(16.5)	-18%
OTHER ACCOUNTS PAYABLE	2.2	2.4	(0.2)	-7%
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	1,942.6	2,002.3	(59.6)	-3%
EQUITY				
CAPITAL	1,911.1	1,911.1	-	0%
CAPITAL RESERVES AND STOCK OPTION PLAN	711.7	711.7	0.1	0%
TREASURY SHARES	(54.7)	(54.7)	0.0	0%
OTHER COMPREHENSIVE INCOME	(75.8)	(92.3)	16.5	18%
ACCUMULATED PROFIT (LOSS)	(929.7)	(929.7)	(0.0)	0%
INCOME STATEMENT	(43.5)	-	(43.5)	-
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	1,519.1	1,546.0	(26.9)	-2%
TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	4,345.7	4,678.0	(332.3)	-7%

ATTACHMENTS

CASH FLOW

1Q25 and 1Q24
(R\$ Million)

	1Q25	1Q24	Var R\$	Var %
NET CASH OPERATING ACTIVITIES	(100.5)	25.2	(125.7)	-499%
CASH GENERATED FROM OPERATIONS	166.5	166.1	0.4	0%
PROFIT (LOSS) BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	(49.6)	(76.2)	26.6	-35%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION OF FIXED AND INTANGIBLE ASSETS	77.2	72.3	4.9	7%
LEASING AMORTIZATION	47.4	42.3	5.1	12%
INTEREST, CHARGES, EXCHANGE AND MONETARY VARIATION	42.3	53.1	(10.8)	-20%
OTHER	49.2	74.6	(25.5)	-34%
BONUS PROVISIONS	17.3	12.2	5.1	42%
PROVISION FOR LEGAL CLAIMS	29.9	13.7	16.2	118%
REVERSAL OF PROVISION FOR INVENTORY OBSOLESCENCE	0.4	(0.3)	0.7	-274%
RESULT ON THE WRITE-OFF OF FIXED AND INTANGIBLE ASSETS	0.6	11.8	(11.3)	-95%
PDD AND WRITE-OFF OF NON-FINANCIAL ASSETS	1.0	0.9	0.0	3%
COST OF SHARE PLAN	-	47.0	(47.0)	-100%
PROVISION FOR IMPAIRMENT	-	(10.8)	10.8	-100%
CHANGES IN ASSETS AND LIABILITIES	(267.0)	(140.9)	(126.1)	89%
CHANGES IN WORKING CAPITAL	(128.6)	(95.0)	(33.6)	35%
TRADES RECEIVABLE, NET	5.7	(14.0)	19.8	-141%
INVENTORIES	(30.8)	13.7	(44.4)	-325%
SUPPLIERS AND RENTS PAYABLE	(74.5)	(74.5)	(0.1)	0%
AGREEMENT SUPPLIERS	(1.4)	-	(1.4)	-
PAYROLL AND SOCIAL CHARGES	10.6	(25.8)	36.4	-141%
TAXES RECOVERABLE	(38.2)	5.6	(43.9)	-778%
INTEREST PAYMENTS ON LOANS AND FINANCING	(51.0)	(10.9)	(40.1)	366%
INTEREST PAYMENTS ON LEASE LIABILITIES	(6.0)	(6.0)	(0.0)	0%
OTHER CHANGES IN ASSETS AND LIABILITIES	(81.4)	(29.0)	(52.4)	181%
CORPORATE OBLIGATIONS	(3.2)	(5.6)	2.4	-43%
ACTIVE RELATED PARTIES	(4.2)	-	(4.2)	-
LEGAL CLAIMS	(34.9)	(14.9)	(20.0)	135%
TAX OBLIGATIONS	(4.3)	(3.8)	(0.5)	13%
INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION PAID	(1.1)	-	(1.1)	-
NET DEFERRED INCOME	1.3	(4.1)	5.4	-131%
ADVANCE PAYMENTS	(33.2)	0.9	(34.1)	-3693%
OTHER ACCOUNTS PAYABLE	(1.8)	(1.6)	(0.2)	12%
NET CASH FROM INVESTING ACTIVITIES	304.8	(614.0)	918.8	150%
ACQUISITION OF FIXED ASSETS	(52.2)	(71.3)	19.1	27%
ACQUISITION OF INTANGIBLE ASSETS	(2.4)	(13.5)	11.1	82%
INVESTMENTS AND REDEMPTIONS IN SECURITIES	359.4	(529.1)	888.5	168%
NET CASH FINANCING ACTIVITIES	(232.2)	580.9	(813.1)	-140%
RAISING LOANS AND FINANCING (PRINCIPAL)	-	700.0	(700.0)	-100%
COSTS ON RAISING LOANS	-	(27.8)	27.8	-100%
PAYMENT OF LOANS AND FINANCING (PRINCIPAL)	(171.7)	(37.8)	(133.8)	354%
LEASE LIABILITY PAYMENTS	(60.5)	(53.4)	(7.2)	13%
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	(28.0)	(7.9)	(20.1)	-256%
OPENING BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENTS	48.3	81.3	(33.0)	-41%
CLOSING BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENTS	20.3	73.4	(53.1)	-72%

ATTACHMENTS

STORE FORMAT

Total Formats	BK		PLK		SBUX	SUB	ZAMP		VAR.
	1Q25	1Q24	1Q25	1Q24	1Q25	1Q25	1Q25	1Q24	1Q25 vs 1Q24
Own									
Mall ⁽¹⁾	436	443	85	85	95	0	612	528	84
Free Standing	230	218	0	0	3	0	233	218	15
In Line	19	21	0	0	16	0	35	21	14
Franchises									
Franchisee	274	256	8	5	0	1518	1,800	261	1,539
Total	959	938	93	90	114	1518	2,680	1,028	1,652

(1) Mall format considers Food Court, Airport, University and Ghost kitchen stores; Office and highway stores without drive-thru, considered In-Line.

