

DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

3T25

,zamp

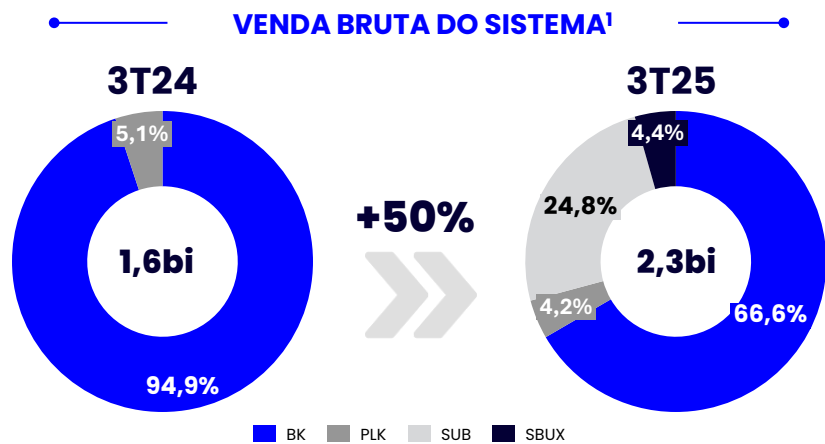
DESTAQUES (3T25 vs 3T24)

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

INDICADORES CONSOLIDADOS

ZAMP

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



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

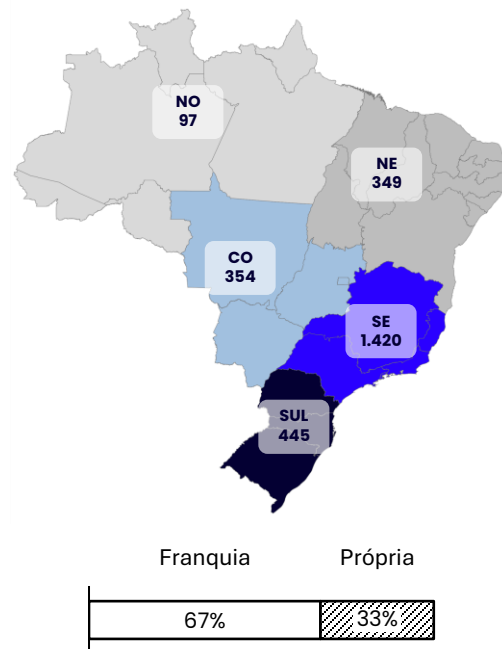
A leve contração da margem bruta consolidada decorre do aumento expressivo dos custos com carne, especialmente a partir do segundo semestre de 2024, impacto que vem sendo mitigado pela nossa estratégia de precificação.

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

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

PORTFÓLIO DE LOJAS SISTEMA ZAMP

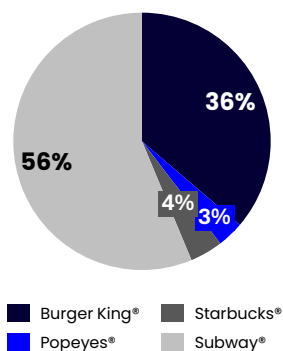
# LOJAS POR MARCA (fim do período)	3T25	3T24	VAR
BURGER KING®	966	941	25
RESTAURANTES PRÓPRIOS	687	682	5
RESTAURANTES FRANQUEADOS	279	259	20
POPEYES®	89	91	-2
RESTAURANTES PRÓPRIOS	81	85	-4
RESTAURANTES FRANQUEADOS	8	6	2
STARBUCKS®	110	0	110
RESTAURANTES PRÓPRIOS	110	0	110
RESTAURANTES FRANQUEADOS	0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



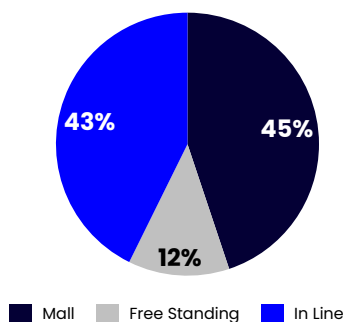
FOOTPRINT

TOTAL 2.665

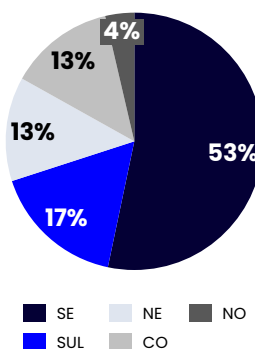
DISTRIBUIÇÃO
POR MARCA



DISTRIBUIÇÃO
POR FORMATO¹



DISTRIBUIÇÃO
GEOGRÁFICA



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

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



BURGER KING®

PORTFÓLIO

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

DESTAQUES OPERACIONAIS

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

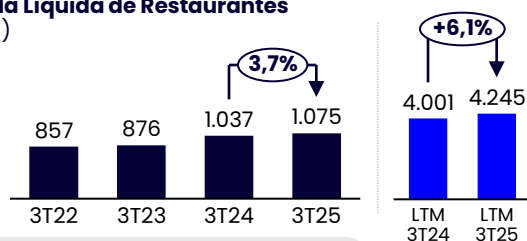
	3T25	3T24	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	966	941	25
# RESTAURANTES PRÓPRIOS			
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	684	681	3
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES	3	1	2
FECHAMENTOS RESTAURANTES	-	-	-
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES	-	-	-
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	687	682	5
# RESTAURANTES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

VENDAS DOS RESTAURANTES

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

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

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)



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

MARGEM BRUTA

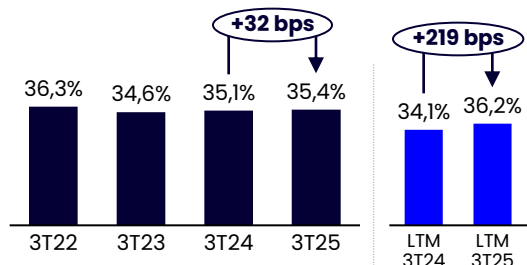
Burger King encerra o trimestre com 64,6% de margem bruta. Isso é um reflexo da estabilização da curva de preços das proteínas, somado aos efeitos positivos da estratégia de *revenue management* que viemos implementando. Ainda, o trimestre contou com uma baixa não recorrente de estoque, com impacto em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

CAMPANHAS

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



Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)





POPEYES®

PORTFÓLIO

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

DESTAQUES OPERACIONAIS

TOTAL DE RESTAURANTES

RESTAURANTES PRÓPRIOS

RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO

ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES

FECHAMENTOS RESTAURANTES

RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO

RESTAURANTES FRANQUEADOS

RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO

ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES

FECHAMENTOS RESTAURANTES

RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO

3T25 3T24 VAR.

89 91 (2)

81 85 (4)

- - -

- - -

81 85 (4)

8 6 2

- - -

- - -

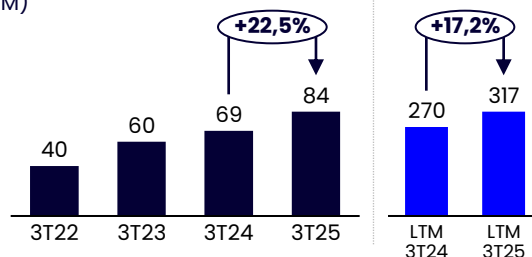
8 6 2

VENDAS DOS RESTAURANTES

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

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

Venda Líquida de Restaurantes (R\$M)

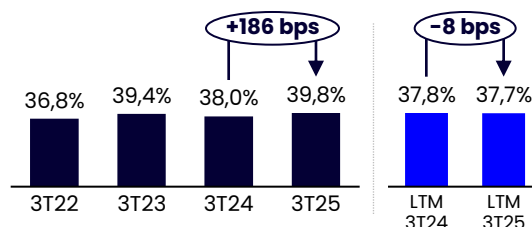


SSS 32,7% 1,6% 12,3% 24,4%

MARGEM BRUTA

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

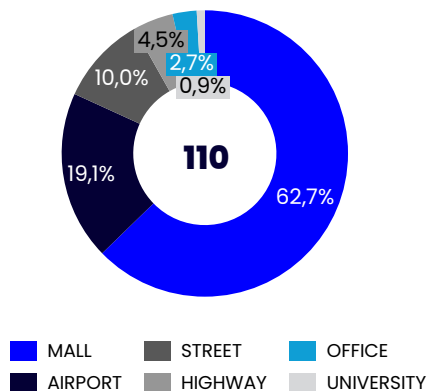
Custo da Mercadoria Vendida (% Venda Líquida de Restaurantes)



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 chest. She is holding a white Starbucks coffee cup with a brown sleeve that has the Siren logo. The background is a blurred Starbucks store interior.

STARBUCKS®

Footprint por formato



VENDAS DOS RESTAURANTES

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

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

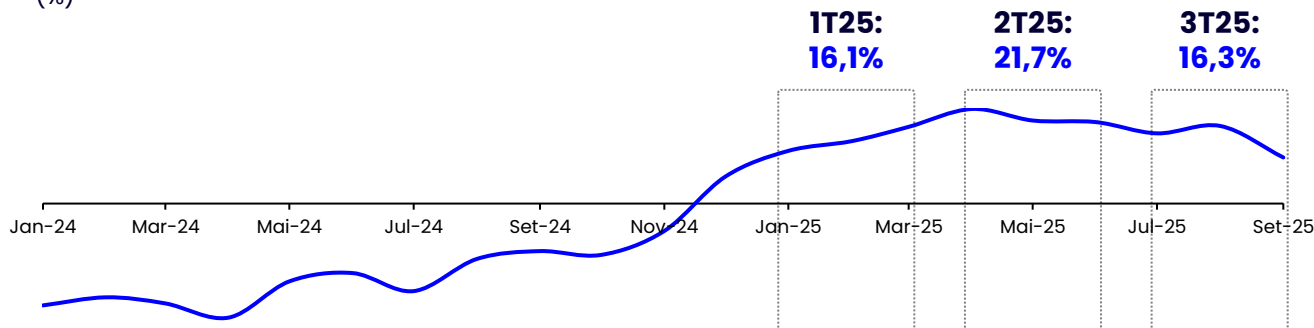
CAMPANHAS

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

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



Same Store Sales (%)





SUBWAY®

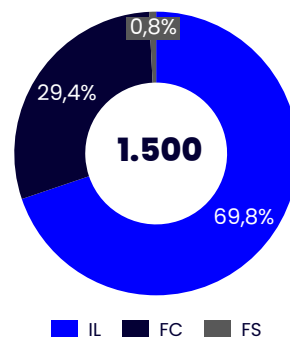
VENDA DOS RESTAURANTES

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

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

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

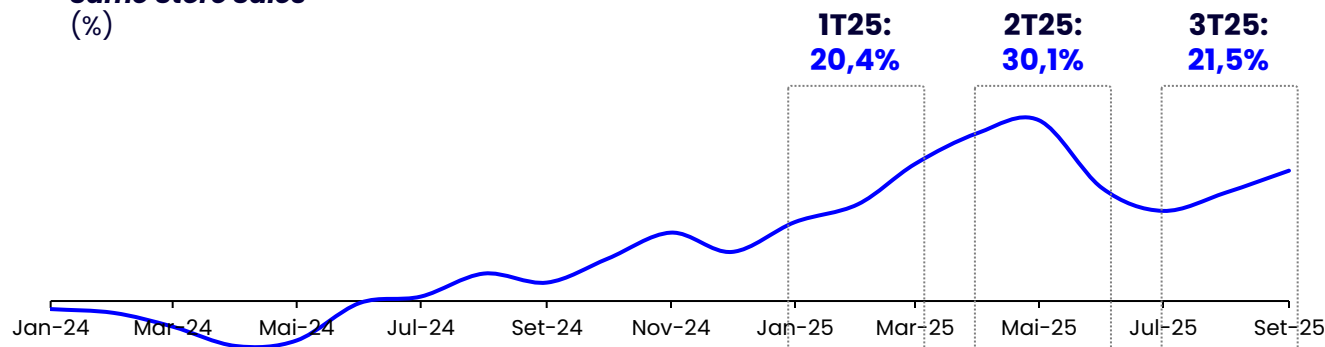
Footprint por formato



CAMPANHAS

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

Same Store Sales (%)

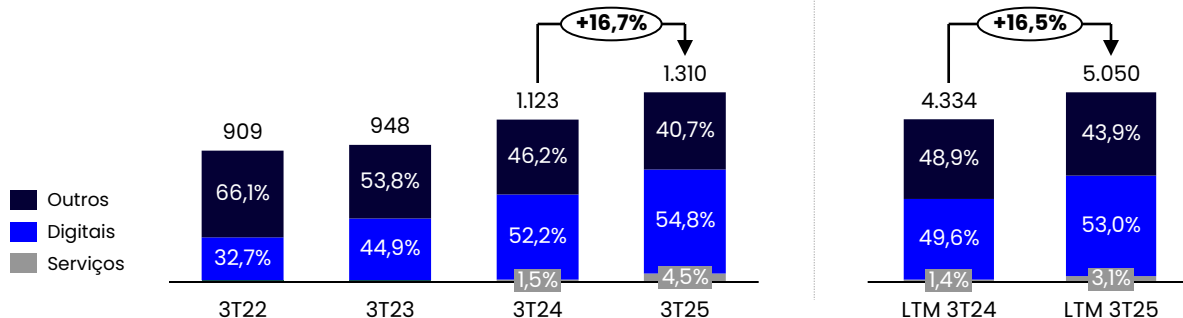




,zamp

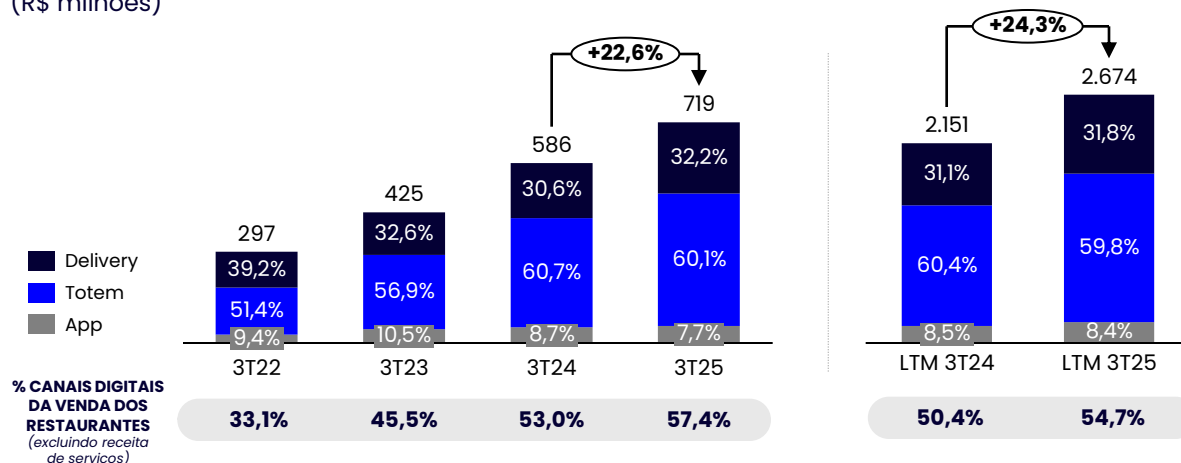
RECEITA LÍQUIDA

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



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

Vendas Digitais dos Restaurantes (R\$ milhões)



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

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

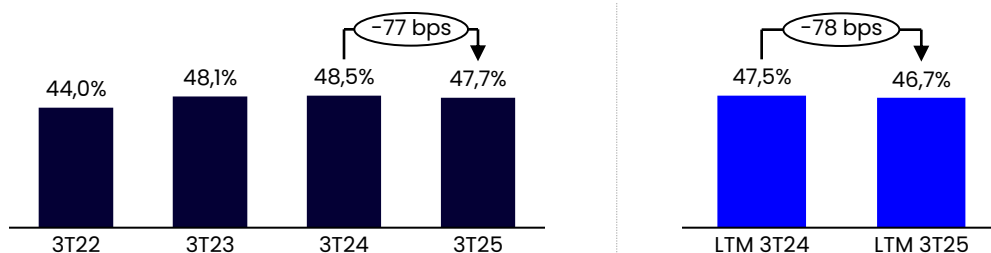
No período, 51% das vendas totais de Burger King® foram identificadas. Nosso programa de fidelidade – e principal impulsionador da estratégia de CRM – o Clube BK, encerrou o período com cerca de 21,5 milhões de usuários cadastrados, um aumento de quase 0,5 milhão em relação ao trimestre anterior (2T25).

(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 3T25, as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização e os efeitos de despesas pré-operacionais, representaram 47,7% da receita líquida, uma redução de 77 bps em comparação com o mesmo período do ano anterior.

% Receita Operacional Líquida



Despesas com Vendas Detalhadas

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

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

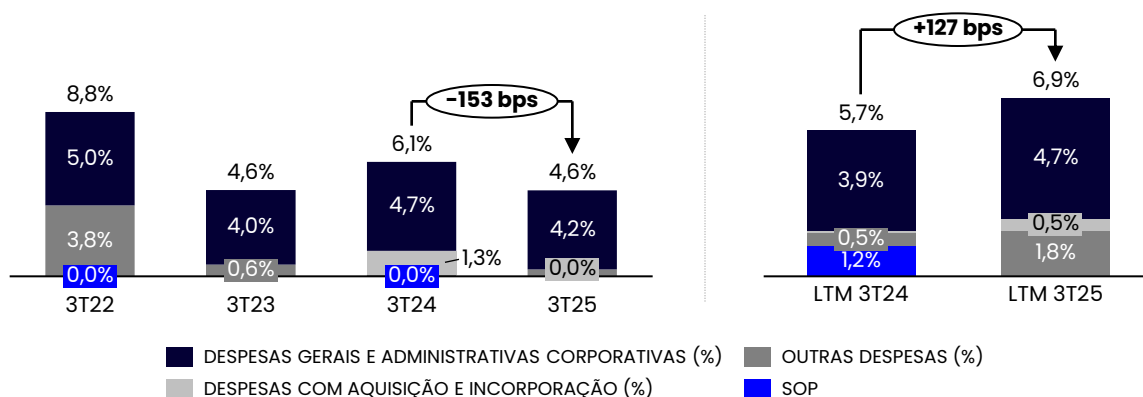
- Redução de 33 bps nas despesas com pessoal decorrente principalmente da alavancagem operacional e vacâncias em nossas operações.
- Redução de 50 bps em royalties e marketing devido ao phasing de uso do recurso;
- Demais reduções em serviços de terceiros decorrentes de maior alavancagem operacional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

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

DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

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

% Receita Operacional Líquida



Despesas Gerais e Administrativas Detalhadas

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

EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

EBITDA AJUSTADO (com IFRS 16)

(R\$ milhões)

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

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

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

EBITDA AJUSTADO (ex-IFRS 16)

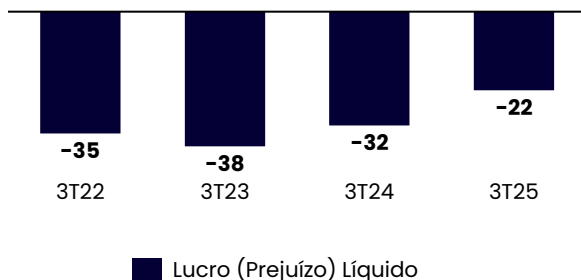
(R\$ milhões)

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

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

LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO

(R\$ milhões)



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

ENDIVIDAMENTO

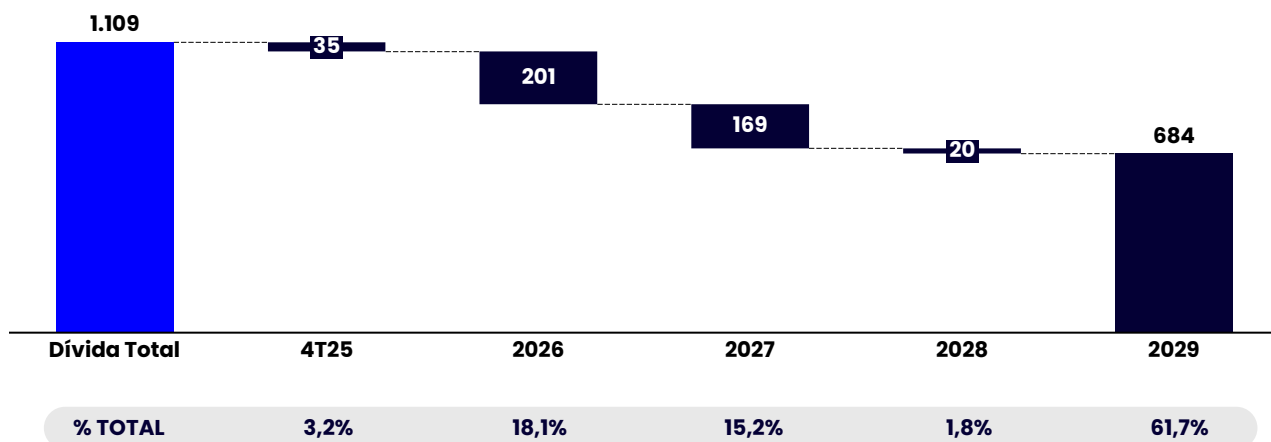
ENDIVIDAMENTO TOTAL

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

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

Calendário de Amortização da Dívida¹

(R\$ milhões)

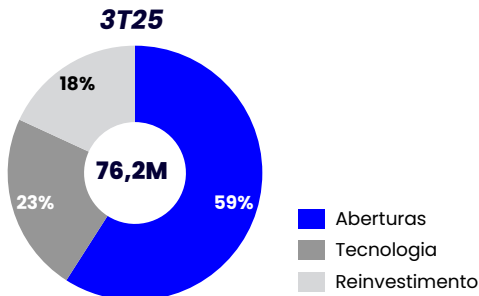


(1) Endividamento não contempla o saldo de MTM do SWAP, com abertura disponível em conta separada no balanço.

CAPEX E FLUXO DE CAIXA

CAPEX

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



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

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO (ex-IFRS 16)

(R\$ milhões)

Fluxo de Caixa Ajustado (ex-IFRS 16)	3T25	3T24	3T25 vs 3T24	9M25	9M24	9M25 vs 9M24
EBITDA CONSOLIDADO (como reportado)	177,1	118,9	58,2	474,3	343,2	131,1
ITENS ENTRE EBITDA E CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	33,7	51,7	(17,9)	110,1	168,3	(58,2)
CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES	210,9	170,6	40,3	584,4	511,5	72,9
VARIAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO	(3,0)	(52,9)	49,9	(257,4)	(162,4)	(95,0)
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	3,5	41,0	(37,5)	(21,1)	25,9	(47,0)
ESTOQUES	(10,8)	(23,4)	12,6	(42,8)	(31,5)	(11,2)
FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR	24,6	(14,5)	39,1	(59,1)	(63,5)	4,5
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	15,4	5,0	10,4	11,0	(14,9)	25,9
IMPOSTOS A RECUPERAR	(35,7)	(61,0)	25,3	(145,5)	(78,3)	(67,1)
PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(42,7)	(8,4)	(34,2)	(119,6)	(68,5)	(51,0)
PAGAMENTOS DE JUROS SOBRE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(7,3)	(6,0)	(1,3)	(21,8)	(18,1)	(3,7)
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	74,8	(18,7)	93,5	(19,9)	(71,1)	51,2
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (como reportado)	232,8	84,5	148,2	165,8	191,4	(25,6)
(-) IFRS 16	(60,6)	(52,7)	(7,9)	(183,7)	(158,4)	(25,2)
(-) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	42,7	8,4	34,2	119,6	68,5	51,0
(-) JUROS CAPITALIZADOS	-	(11,4)	11,4	-	(32,1)	32,1
(-) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	15,0	3,7	11,3	21,3	3,7	17,6
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(6,2)	(0,0)	(6,1)	(7,2)	(5,0)	(2,2)
(-) JUROS DE CONTINGÊNCIAS	10,4	-	10,4	26,2	-	26,2
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL AJUSTADO	234,0	32,5	201,5	141,9	68,0	73,9
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS (como reportado)	(54,0)	(375,7)	321,7	347,6	(806,8)	1.154,3
(+) JUROS CAPITALIZADOS	-	11,4	(11,4)	-	32,1	(32,1)
(-) TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(25,7)	278,7	(304,4)	(570,5)	554,0	(1.124,5)
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS AJUSTADO	(79,7)	(85,7)	6,0	(222,9)	(220,6)	(2,3)
FLUXO DE CAIXA LIVRE AJUSTADO	154,3	(53,2)	207,5	(81,0)	(152,6)	71,6
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS (como reportado)	(71,7)	280,6	(352,3)	(377,5)	555,3	(932,8)
(+) RECEITA DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	11,3	19,6	(8,3)	36,6	50,9	(14,3)
(+) PAGAMENTO DE DERIVATIVOS	(15,0)	(3,7)	(11,3)	(21,3)	(3,7)	(17,6)
(+) JUROS DE CONTINGÊNCIAS	(10,4)	-	(10,4)	(26,2)	-	(26,2)
(+) IFRS 16	60,6	52,7	7,9	183,7	158,4	25,2
(+) PAGAMENTO DE JUROS SOBRE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(42,7)	(8,4)	(34,2)	(119,6)	(68,5)	(51,0)
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS AJUSTADO	(67,8)	340,8	(408,6)	(324,1)	692,5	(1.016,6)
SALDO INICIAL DE CAIXA	254,6	688,8	(434,2)	746,2	436,6	309,7
SALDO FINAL DE CAIXA	341,1	976,4	(635,3)	341,1	976,4	(635,3)
AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA	86,5	287,7	(201,1)	(405,1)	539,8	(945,0)

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

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

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

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

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

Diretoria Executiva – ZAMP S.A.

DEFINIÇÕES

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

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

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

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

EBITDA ajustado: é uma medida não contábil elaborada pela Companhia, que corresponde ao EBITDA ajustado por despesas pré-operacionais, despesas com aquisições e incorporações e outras despesas, que na visão da Administração da Companhia não fazem parte das operações normais do negócio e/ou distorcem a análise do desempenho operacional da Companhia incluindo: (i) baixas de ativo imobilizado (sinistros, obsolescência, resultado da venda de ativos e provisões de impairment); e (ii) custos com plano de ações;

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

NRG: Net Restaurants Growth – Crescimento Líquido de Restaurantes;

NPS: Net Promoter Score;

Repasses: Venda de restaurantes próprios para franqueados;

Self ordering kiosks: Totem de autoatendimento;

OPA: Oferta Pública de Ações;

Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes ou Same Store Sales (SSS): Seguindo a metodologia de cálculo da RBI, considera as vendas dos restaurantes Burger King® operados pela Zamp abertos, há pelo menos 13 meses, de restaurantes Popeyes® abertos há pelo menos 17 meses. Para Starbucks® abertos há pelo menos 13 meses e restaurantes Subway® abertos há pelo menos 13 meses, em relação ao mesmo período do ano anterior. Adicionalmente, restaurantes fechados por mais de 7 dias consecutivos dentro de um mês são expurgados da base comparável, além de cancelamentos e descontos;

TSA: Transition Services Agreement;

PMI: Post-Merger Integration.

ANEXOS

DRE CONSOLIDADA (IFRS-16)

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

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

EX-IFRS 16

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

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

ANEXOS

BALANÇO PATRIMONIAL

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

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

ANEXOS

FLUXO DE CAIXA

3T25 e 3T24
(R\$ Milhões)

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

ANEXOS

FORMATO DE LOJA

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

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



EARNINGS RELEASE

3Q25

,zamp

HIGHLIGHTS (3Q25 vs 3Q24)

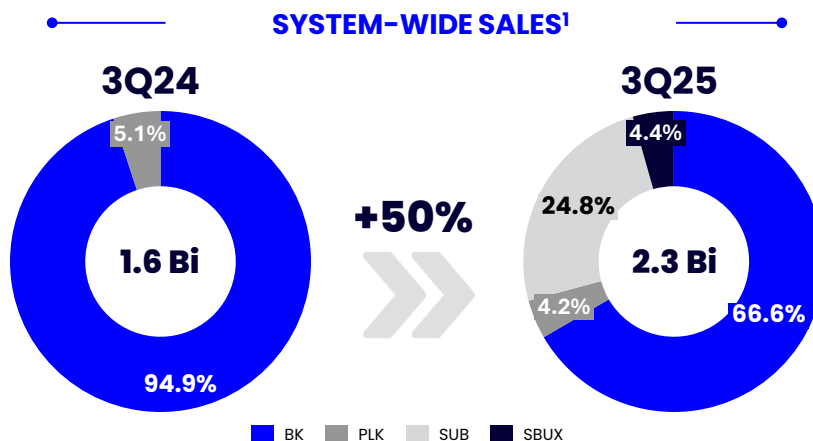
- »» NET OPERATING REVENUE OF R\$ 1.3 BILLION IN THE QUARTER (+17% VS. 3Q24).
- »» COMPARABLE SALES OF 1.3% FOR BURGER KING®, 24% FOR POPEYES®, 16% FOR STARBUCKS® AND 21% FOR SUBWAY®.
- »» GROSS MARGIN OF 64% (-0.5% VS 3Q24) DUE TO THE INFLATIONARY SCENARIO.
- »» 21.9% GROWTH IN DIGITAL SALES (TOTEM, DELIVERY, APP), WHICH ACCOUNTED FOR 54.6% OF THE COMPANY'S REVENUE.
- »» CLUBE BK, THE COMPANY'S LOYALTY PROGRAM, REACHED OVER 21 MILLION USERS, +0.5 MILLION VS. 2Q25.
- »» ADJUSTED EBITDA OF R\$ 182.3 MILLION, INCREASE OF 34.5% YoY, WITH R\$114 MILLION EX-IFRS16, INCREASE OF 48.9% YOY.
- »» NET DEBT REACHES R\$ 767 MILLION AND LEVERAGE AT 2.0X.

CONSOLIDATED INDICATORS

ZAMP

FINANCIAL HIGHLIGHTS – R\$ million (CONSOLIDATED)

	3Q25	3Q24	VAR%
NET OPERATING REVENUE	1,310.4	1,122.8	16.7%
CMV	(447.8)	(389.8)	14.9%
% OF NET OPERATING REVENUE	34.2%	34.7%	-54bps
ADJUSTED EBITDA	182.3	135.5	34.5%
% OF NET OPERATING REVENUE	13.9%	12.1%	184bps
ADJUSTED EBITDA WITHOUT IFRS 16	114.3	76.8	48.9%
% OF NET OPERATING REVENUE	8.7%	6.8%	189bps
NET INCOME (LOSS)	(22.5)	(32.5)	-30.8%
NET INCOME (LOSS) WITHOUT IFRS 16	(21.6)	(30.4)	-28.7%
GROSS DEBT	1,108.8	1,522.4	-27.2%
NET DEBT (EX – IFRS 16)	767.7	546.0	40.6%
NET EQUITY	1,449.6	1,642.4	-11.7%



With the four brands integrated into the portfolio, Zamp's ecosystem generated a gross revenue of R\$2.3 billion in the third quarter of 2025, representing a 50% increase over the same quarter of the previous year. This growth is mainly due to the acquisitions completed at the end of 2024, which incorporated the operations of Subway® and Starbucks® into Zamp's portfolio.

The slight contraction in consolidated gross margin is due to the significant increase in meat costs, especially since the second half of 2024, an impact that has been mitigated by our pricing strategy.

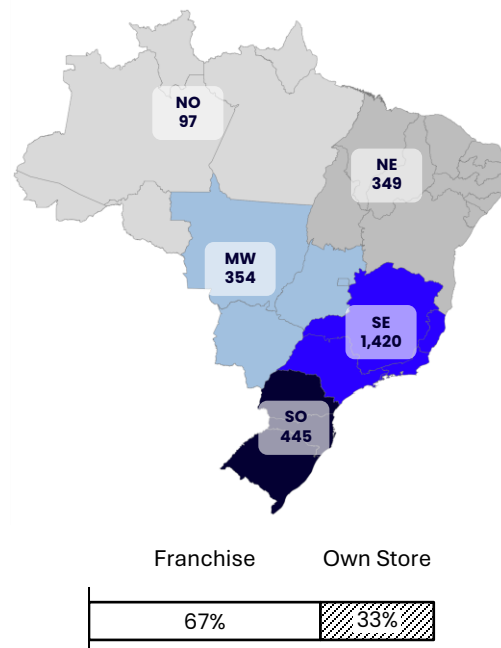
Finally, Adjusted EBITDA reached R\$ 182.3 million in the period, an increase of 34.5% compared to the same quarter of 2024. This performance reflects a solid sales growth and operational leverage gains in restaurants, even in the context of significant investments in corporate structure to support the integration of the acquired brands.

(1) System-wide: sum of gross sales from company-owned and franchised stores, considering the annual total transacted by all brands, excluding cancellations and discounts.

STORE PORTFOLIO

ZAMP SYSTEM

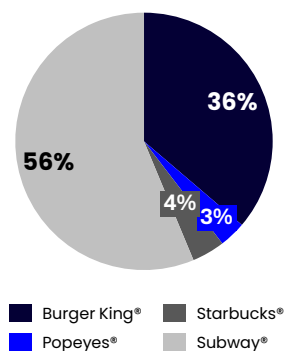
# STORES BY BRAND (end of period)	3Q25	3Q24	VAR
BURGER KING®	966	941	25
OWN RESTAURANTS	687	682	5
FRANCHISED RESTAURANTS	279	259	20
POPEYES®	89	91	-2
OWN RESTAURANTS	81	85	-4
FRANCHISED RESTAURANTS	8	6	2
STARBUCKS®	110	0	110
OWN RESTAURANTS	110	0	110
FRANCHISED RESTAURANTS	0	0	0
SUBWAY®	1,500	0	1,500
OWN RESTAURANTS	0	0	0
FRANCHISED RESTAURANTS	1,500	0	1,500
ZAMP	2,665	1,032	1,633
OWN RESTAURANTS	878	767	111
FRANCHISED RESTAURANTS	1,787	265	1,522



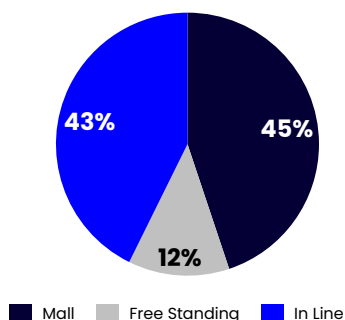
FOOTPRINT

TOTAL 2,665

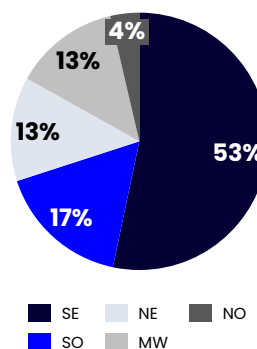
DISTRIBUTION BY BRAND



DISTRIBUTION BY FORMAT⁽¹⁾



GEOGRAPHICAL DISTRIBUTION



At the end of the third quarter of 2025, Zamp had 2,665 units, including its own and franchised operations, covering the four brands in its portfolio. Operating throughout Brazil and present in different formats, the Company ensures broad geographic distribution, favoring strategic decisions and more efficient capital allocation.

(1) Mall format includes food court stores, airports, universities, and ghost kitchens; office stores and stores on highways without drive-thru are considered in-line.



BURGER KING®

PORTFOLIO

Burger King® ended the quarter with 966 restaurants, of which 687 company-owned – with the opening of three stores – and 279 franchised – with a net balance of five openings.

OPERATIONAL HIGHLIGHTS

TOTAL RESTAURANTS

OWNED RESTAURANTS

OWNED RESTAURANTS AT THE BEGINNING OF THE PERIOD

NEW RESTAURANT OPENINGS

RESTAURANT CLOSURES

RESTAURANT ACQUISITIONS / TRANSFERS

OWNED RESTAURANTS AT THE END OF PERIOD

FRANCHISED RESTAURANTS

FRANCHISED RESTAURANTS AT THE BEGINNING OF PERIOD

NEW RESTAURANT OPENINGS

RESTAURANT CLOSURES

RESTAURANT ACQUISITIONS / TRANSFERS

FRANCHISED RESTAURANTS AT THE END OF PERIOD

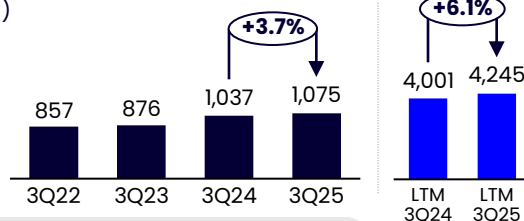
	3Q25	3Q24	VAR
# TOTAL RESTAURANTS	966	941	25
# OWNED RESTAURANTS AT THE BEGINNING OF THE PERIOD	684	681	3
NEW RESTAURANT OPENINGS	3	1	2
RESTAURANT CLOSURES	-	-	-
RESTAURANT ACQUISITIONS / TRANSFERS	-	-	-
# OWNED RESTAURANTS AT THE END OF PERIOD	687	682	5
# FRANCHISED RESTAURANTS AT THE BEGINNING OF PERIOD	274	256	18
NEW RESTAURANT OPENINGS	8	5	3
RESTAURANT CLOSURES	(3)	(2)	(1)
RESTAURANT ACQUISITIONS / TRANSFERS	-	-	-
# FRANCHISED RESTAURANTS AT THE END OF PERIOD	279	259	20

RESTAURANT SALES

Burger King® ended another quarter with restaurant sales growth, with net revenue of R\$ 1.1 billion, up 4% vs. 3Q24. In the last 12 months, revenue was R\$ 4.2 billion – an increase of 6.1% over the same period last year.

The brand posted SSS of 1.3% in the period, despite compounding over a strong comparable quarter in 2024. Even so, over a two-year period, cumulative SSS was 17.5%.

Net Restaurant Sales (R\$M)

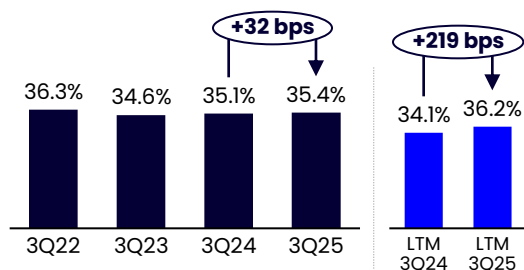


SSS	21.2%	0.1%	16.2%	1.3%
-----	-------	------	-------	------

GROSS MARGIN

Burger King® posted a quarter with a gross margin of 64.6%. This is mainly driven by the stabilization of protein price curve, along with the positive effects of the revenue management strategy we have been implementing. Additionally, the quarter included a non-recurring inventory write-down, which impacted margin and, excluding this effect, there was an improvement of 68 bps on a quarterly basis and a deterioration of 119 bps in the 12-month comparison.

Cost of Goods Sold (% of Net Restaurant Sales)





POPEYES®

PORTFOLIO

Popeyes® ended the quarter with 89 restaurants – 81 company-owned and 8 franchises. We remain focused on optimizing legacy performance, growing the brand, and improving operational consistency so that we can resume expansion.

OPERATIONAL HIGHLIGHTS

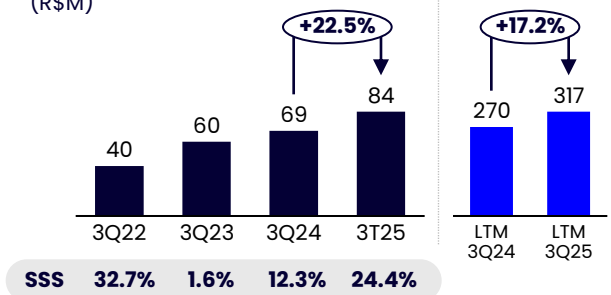
	3Q25	3Q24	VAR
# TOTAL RESTAURANTS	89	91	(2)
OWN RESTAURANTS			
# OWN RESTAURANTS AT THE BEGINNING OF THE PERIOD	81	85	(4)
NEW RESTAURANT OPENINGS	-	-	-
RESTAURANT CLOSURES	-	-	-
# OWN RESTAURANTS END OF PERIOD	81	85	(4)
FRANCHISED RESTAURANTS			
# FRANCHISED RESTAURANTS BEGINNING OF PERIOD	8	6	2
NEW RESTAURANT OPENINGS	-	-	-
RESTAURANT CLOSURES	-	-	-
# FRANCHISED RESTAURANTS END OF PERIOD	8	6	2

RESTAURANT SALES

Popeyes® achieved net sales of R\$ 84 million in the period, a 22.5% increase compared to the same quarter of the previous year. For the last 12 months, revenue of R\$ 317 million represented a 17.2% increase compared to the same period.

The brand ended another quarter of double-digit growth, reaffirming its solid performance and consistency in the market. This result shows the ability to sustain the new level of brand awareness and traffic driven by the assertive "Molhão" campaign.

Net Restaurant Sales (R\$M)



SSS 32.7% 1.6% 12.3% 24.4%

CAMPAIGNS

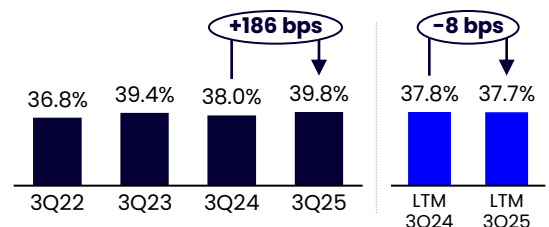
Continuing the "Molhão" campaign – a strong driver of customer engagement – Popeyes launched two new flavors: Lemon Pepper and Parmesan.



GROSS MARGIN

Inflationary pressure in the protein market also affected the cost of chicken. This led to a slight deterioration in gross margin in the quarter, with an increase of 186 bps in cost of goods sold. However, for the last 12 months, there was a decline of 8 bps, ending the period with a gross margin of 62.3%.

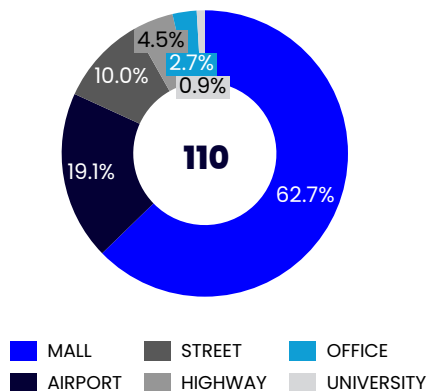
Cost of Goods Sold (% of Net Restaurant Sales)



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 has the Starbucks Siren logo and the name 'Naomi' printed on it. She is holding a white Starbucks coffee cup with a brown sleeve featuring the Siren logo. The background is a blurred Starbucks coffee shop interior.

STARBUCKS®

Footprint by format



RESTAURANT SALES

The Company concluded its first year at the helm of Starbucks® in Brazil and continues to achieve significant results. The 110 stores in the current portfolio posted another period of double-digit SSS growth, with an increase of 16.3%. In addition to the turnaround initiatives we had already been adopting – such as inventory normalization, store recovery, and service level reestablishment – the quarter was marked by a complete menu overhaul, introducing new items that are more in line with Brazilian consumer habits.

Net restaurant sales reached R\$ 92.7 million in the quarter, and the gross margin closed at 63.5%. The upward curve in coffee costs, combined with the impact of tariff changes, were the main factors putting pressure on margins. In this scenario, the pricing strategy and product mix were essential to minimize these impacts.

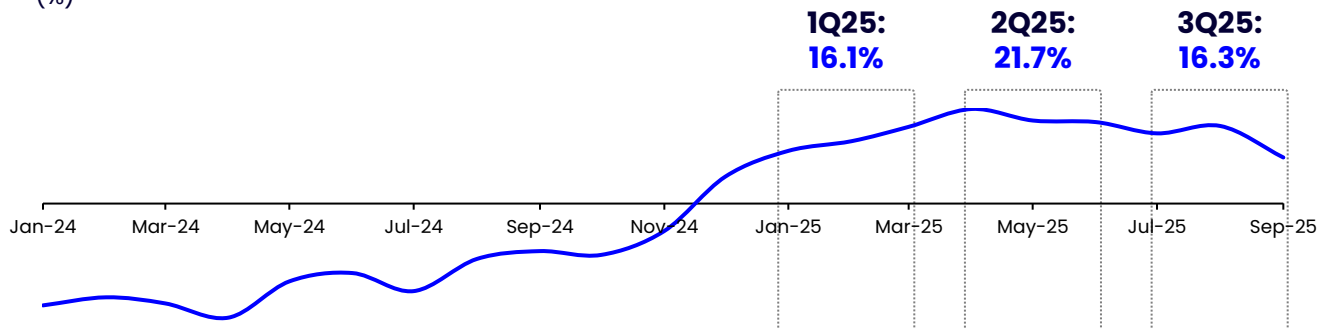
CAMPAIGNS

The quarter was marked by the “Retomar” campaign, an initiative focused on reconnecting the brand with consumers and reinforcing its presence in the country, in a new phase, consolidating a cycle of renewal, growth, and continuity.

In addition, Starbucks® launched another high-impact campaign, this time in partnership with Malu Borges, an influencer known for her authentic style and connection with young audiences. The campaign reinforced the brand's innovative and iconic positioning, generating widespread repercussions on social media and strengthening engagement with consumers, while also generating incremental sales through personalized beverages.



Same Store Sales (%)





SUBWAY®

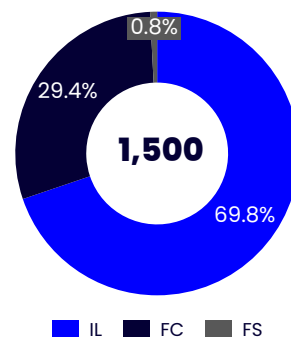
RESTAURANT SALES

In line with the priorities already communicated, the Company has made consistent progress in repositioning Subway® in Brazil, which has been positively reflected in its results. SSS maintained its trend of strong growth, reaching double digits in 3Q25, with an increase of approximately 22%. With this performance, Subway® system totaled R\$ 584.6 million in gross sales for the quarter.

The commercial strategy adopted at the beginning of the year continues to prove effective in driving sales, with platforms such as Subway Séries – addressing occasions of indulgence, and “2 SUBs for,” aiming at an affordable alternative. Digital channels also played an important role in this result, with growth in both sales and traffic, up 16% and 17%, respectively, year-over-year.

In the third quarter, five restaurants were opened and 12 operations were closed, all under franchisee management, resulting in a total of 1,500 units at the end of the period.

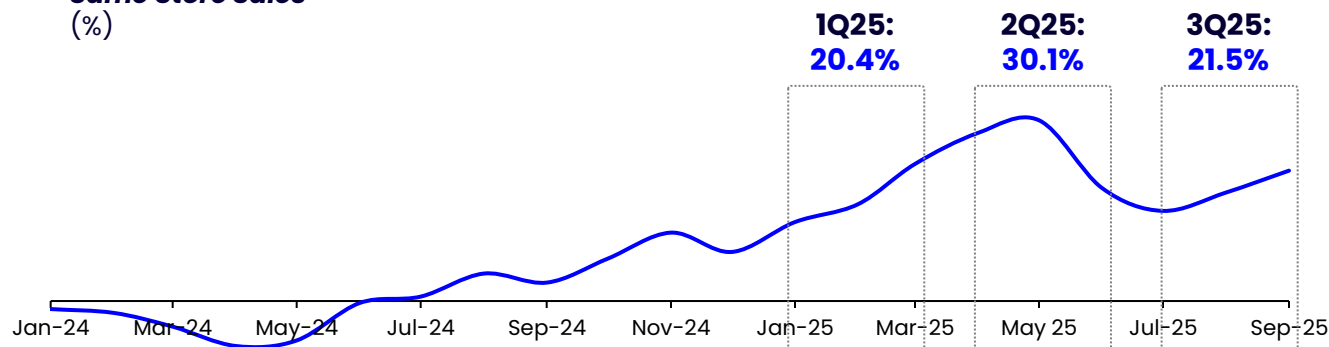
Footprint by format



CAMPAIGNS

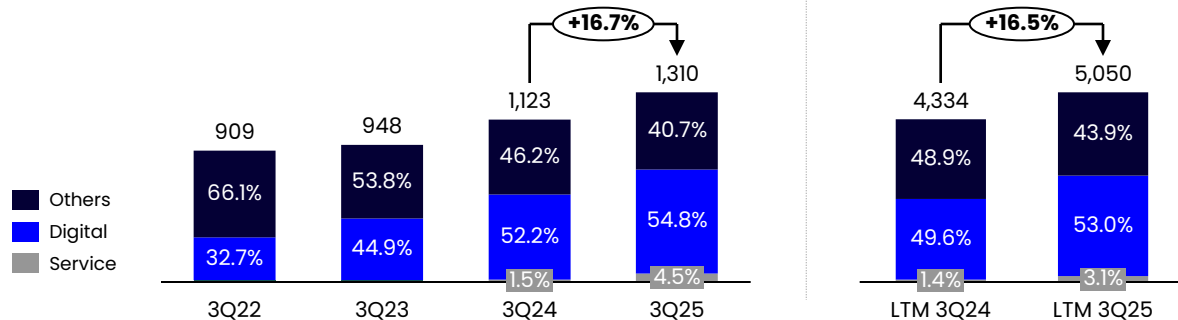
The Company remains consistent in its strategy of making efficient investments in marketing, increasing sales, and generating value for the franchisee ecosystem. In this sense, we continued with the platforms launched previously. Subway Séries, an indulgence platform, launched three new flavors based on dried meat. Meanwhile, the value-for-money levers – “2 SUBs for,” “BoGo Day”, and “Dia do 30” – remain important drivers of counter sales.

Same Store Sales (%)



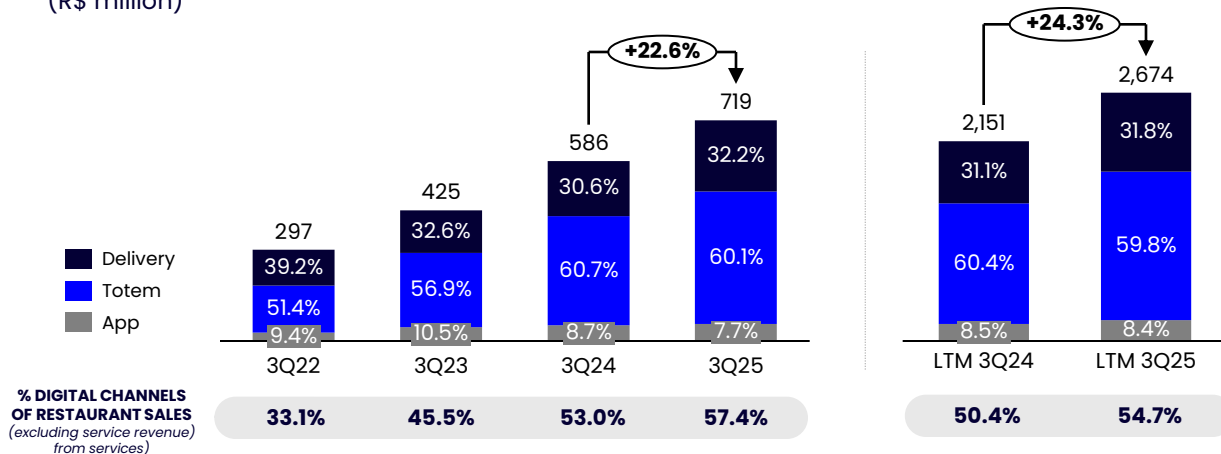
NET REVENUE

Total Net Operating Revenue¹ (R\$ million)



The Company achieved net operating revenue of R\$ 1.3 billion in the third quarter of 2025, an increase of 16.7% compared to the same period last year. The accumulated result for the last 12 months was R\$ 5.1 billion, an increase of 16.5%.

Digital Sales from Restaurants (R\$ million)



Continuing with its strategy of connecting the physical and digital experiences in our restaurants, Zamp posted another quarter of growth in digital channels, including delivery, app, and self-service kiosks, which accounted for 54.8% of total revenue, totaling R\$719 million in sales – an increase of 22.6% compared to 3Q24.

Delivery channel continues to gain relevance, accounting for 32% of the Company's digital sales, a nominal increase of 29% compared to the same period last year. In addition, kiosks grew 21.2% year-over-year, representing 60% of total digital sales.

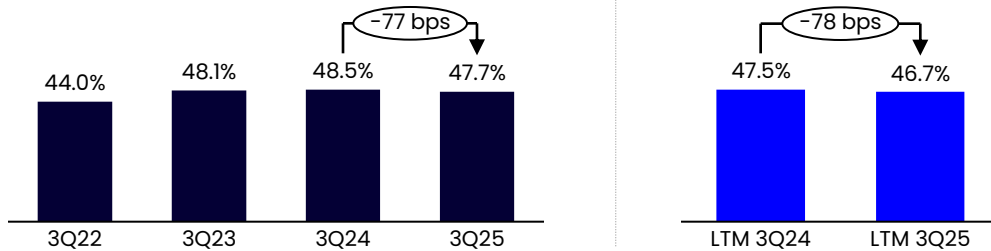
During the period, 51% of Burger King's total sales were identified. Our loyalty program – and main driver of our CRM strategy – Clube BK, ended the period with approximately 21.5 million registered users, an increase of almost 0.5 million compared to the previous quarter (2Q25).

(i) Service revenue reported separately from 2024 onwards given the relevance of the line with the addition of Subway® to the portfolio.

SALES EXPENSES

In 3Q25, restaurant sales expenses, excluding depreciation and amortization and the effects of pre-operating expenses, represented 47.7% of net revenue, a reduction of 77 bps compared to the same period last year.

% Net Operating Revenue



Detailed Sales Expenses

(R\$ million)	3Q25	3Q24	VAR %	3Q25 %NOR	3Q24 %NOR
NET OPERATING REVENUE	1,310.4	1,122.8	16.7%	100%	100%
TOTAL SALES EXPENSES	(739.2)	(651.4)	13.5%	-56.4%	-58.0%
PERSONNEL EXPENSES	(251.4)	(219.1)	14.7%	-19.2%	-19.5%
ROYALTIES AND MARKETING	(182.3)	(124.0)	46.9%	-13.9%	-11.0%
OCCUPANCY AND UTILITY EXPENSES	(94.9)	(81.9)	15.8%	-7.2%	-7.3%
PRE-OPERATING EXPENSES	(0.3)	(1.3)	-74.2%	0.0%	-0.1%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(113.9)	(106.0)	7.5%	-8.7%	-9.4%
OTHER SALES EXPENSES	(96.5)	(119.1)	-19.0%	-7.4%	-10.6%
TOTAL SALES EXPENSES EXCLUDING PRE-OPERATING AND DEPRECIATION/AMORTIZATION	(625.0)	(544.2)	14.9%	-47.7%	-48.5%

This reduction is driven by a combination of factors, including:

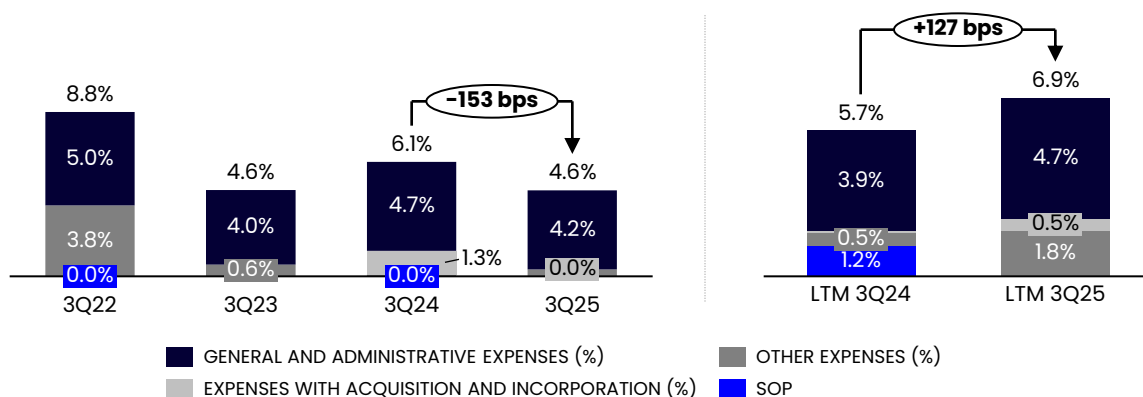
- A 33 bps reduction in personnel expenses, mainly due To operational leverage and vacancies in our operations.
- A 50 bps reduction in royalties and marketing due to the phasing of use of funds;
- Other reductions in third-party services resulting from greater operational leverage by new brands, which have little or no share of delivery in revenues;

In addition, this quarter we reclassified digital channel marketing expenses, contained in take rate expenses with aggregators, which were previously accounted for in third-party services and are now transferred to marketing.

GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES

General and administrative expenses, excluding depreciation and amortization, represented 4.6% of net operating revenue in 3Q25, a reduction of 153 bps compared to 3Q24. As disclosed in previous quarters, 2024 was impacted by one-off expenses related to the Company's structuring process to receive the new brands. In the last 12 months, general and administrative expenses reached 6.9%, an increase of 127 bps YoY, derived from expenses related to M&A incurred in the period, in addition to the write-off of fixed assets previously disclosed.

% Net Operating Revenue



Detailed General and Administrative Expenses

(R\$ million)	3Q25	3Q24	VAR %	3Q25 %ROL	3Q24 %ROL
NET OPERATING REVENUE	1,310.4	1,122.8	16.7%	100%	100%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(76.2)	(79.8)	-4.6%	-5.8%	-7.1%
GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(55.3)	(53.3)	3.7%	-4.2%	-4.7%
EXPENSES WITH ACQUISITION AND INCORPORATION	-	(14.1)	-100.0%	0.0%	-1.3%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(16.1)	(11.2)	43.3%	-1.2%	-1.0%
NET RESULT ON DECREASE IN FIXED ASSETS, IMPAIRMENT AND SALE OF STORES	(4.8)	(1.3)	283.9%	-0.4%	-0.1%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES EXCLUDING DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(60.1)	(68.6)	-21.4%	-4.6%	-6.1%

EBITDA AND NET INCOME

ADJUSTED EBITDA (with IFRS 16)

(R\$ million)

The Company's Adjusted EBITDA totaled R\$182.3 million in the third quarter of the year, an increase of 35% year-over-year. The EBITDA margin was 13.9%, an increase of 1.84 p.p.

Adjusted EBITDA (with IFRS 16)	3Q25	3Q24	3Q24 VS 3Q25
Profit (loss) for the period	(22.5)	(32.5)	-31%
(+) Net financial result	70.6	40.5	74%
(+) Depreciation and amortization	129.9	117.2	11%
(+/-) Income tax and social contribution	(0.9)	(6.3)	-85%
EBITDA	177.1	118.9	49%
<i>EBITDA margin</i>	<i>13.5%</i>	<i>10.6%</i>	<i>2.93pp</i>
(+) Other expenses*	4.8	1.3	284%
(+) Stock option plan costs	0.0	0.0	0%
(+) Acquisition and merger expenses	0.0	14.1	-100%
(+) Pre-operating expenses	0.3	1.3	-74%
Adjusted EBITDA	182.3	135.5	35%
<i>Adjusted EBITDA Margin</i>	<i>13.9%</i>	<i>12.1%</i>	<i>1.84pp</i>

* Considers write-offs of fixed assets (accidents, obsolescence, results from asset sales, and impairment).

ADJUSTED EBITDA (ex-IFRS 16)

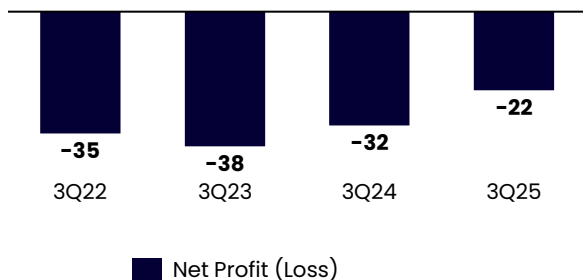
(R\$ million)

Adjusted EBITDA (ex-IFRS 16)	3Q25	3Q24	3Q24 VS 3Q25
IFRS 16 effects	(68.0)	(58.7)	16%
Adjusted EBITDA excluding IFRS 16 effects	114.3	76.8	49%
<i>Adjusted EBITDA margin excluding IFRS 16 effects</i>	<i>8.7%</i>	<i>6.8%</i>	<i>1.9pp</i>

Excluding IFRS, the Company achieved Adjusted EBITDA of R\$ 114.3 million, an increase of 49% over the same period last year. EBITDA margin increased by 190 bps, ending at 8.7%.

NET INCOME (LOSS)

(R\$ million)



The Company recorded a loss of R\$ 22 million in the third quarter of 2025, an improvement of R\$ 10 million over the same period in 2024.

DEBT

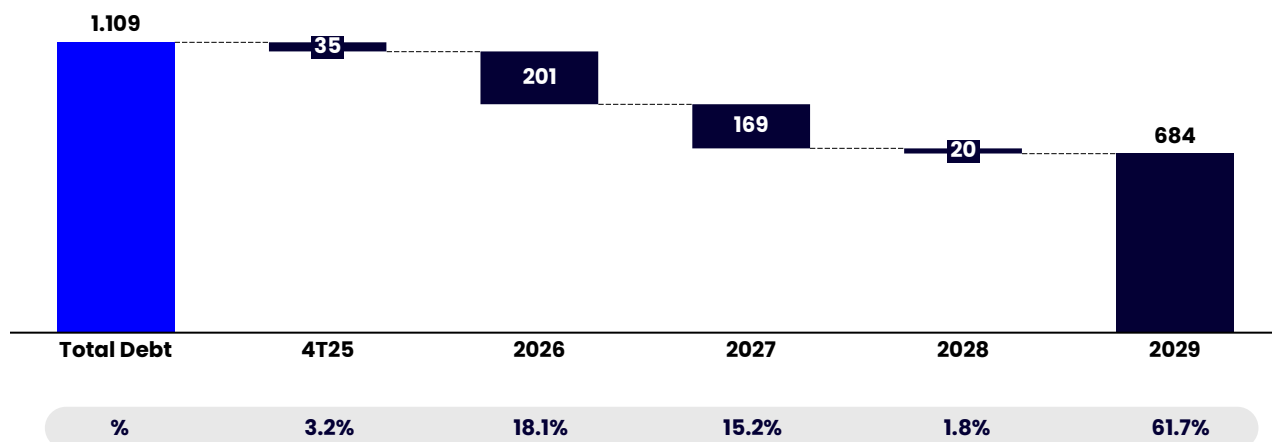
TOTAL DEBT

The Company ended the third quarter with a net debt of R\$ 767.7 million – a leverage ratio of 2.0x, excluding the effects of IFRS-16. Debt repayments during the period totaled R\$ 11.1 million (or R\$ 373 million in the last 12 months). The increase in net debt reflects investments in CAPEX and the acquisition of new brands during the quarter.

Net Debt¹ (R\$ million)	3Q22	3Q23	3Q24	3Q25
Loans and Financing	1,078.0	1,152.6	1,522.4	1,108.8
Current Assets	210.4	164.7	413.8	237.9
Non-current	867.5	988.0	1,108.6	870.9
Cash and cash equivalents and financial investments	548.7	393.7	976.4	341.1
Cash and cash equivalents and investments (current)	548.7	393.7	975.9	340.6
Financial investments (non-current)	0.0	0.0	0.5	0.5
Net debt	529.3	758.9	546.0	767.7
ADJUSTED EBITDA ex IFRS-16 (12M)	300.4	336.5	402.0	384.3
Net Debt/Total Adjusted EBITDA (12M)	1.8x	2.3x	1.4x	2.0x

Debt Amortization Schedule¹

(R\$ million)

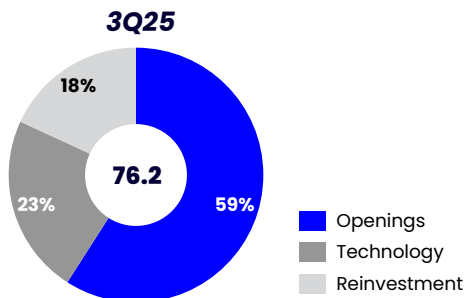


(1) Total Debt does not include the SWAP MTM balance, with an opening available in a separate account on the balance sheet.

CAPEX AND CASH FLOW

CAPEX

(R\$ million) Amounts include interest capitalization.



This quarter, the Company's investments totaled R\$76.2 million, a reduction of R\$21 million compared to 2024. CAPEX was mainly driven by new investments in the opening of stores planned for the year, the renovation of existing facilities, the expansion of technological initiatives, and reinvestment in the restaurant portfolio.

ADJUSTED OPERATING CASH FLOW (ex-IFRS 16)

(R\$ million)

Adjusted Cash Flow (ex-IFRS 16)	3Q25	3Q24	3Q25 vs 3Q24	9M25	9M24	9M25 vs 9M24
CONSOLIDATED EBITDA (as reported)	177.1	118.9	58.2	474.3	343.2	131.1
ITEMS BETWEEN EBITDA AND CASH GENERATED FROM OPERATIONS	33.7	51.7	(17.9)	110.1	168.3	(58.2)
CASH GENERATED FROM OPERATIONS	210.9	170.6	40.3	584.4	511.5	72.9
WORKING CAPITAL VARIATIONS	(3.0)	(52.9)	49.9	(257.4)	(162.4)	(95.0)
ACCOUNTS RECEIVABLE FROM CUSTOMERS, NET	3.5	41.0	(37.5)	(21.1)	25.9	(47.0)
INVENTORIES	(10.8)	(23.4)	12.6	(42.8)	(31.5)	(11.2)
SUPPLIERS AND RENT PAYABLE	24.6	(14.5)	39.1	(59.1)	(63.5)	4.5
WAGES AND SOCIAL CHARGES	15.4	5.0	10.4	11.0	(14.9)	25.9
TAXES RECOVERABLE	(35.7)	(61.0)	25.3	(145.5)	(78.3)	(67.1)
INTEREST PAYMENTS ON LOANS AND FINANCING	(42.7)	(8.4)	(34.2)	(119.6)	(68.5)	(51.0)
INTEREST PAYMENTS ON LEASE LIABILITIES	(7.3)	(6.0)	(1.3)	(21.8)	(18.1)	(3.7)
OTHER CHANGES IN ASSETS AND LIABILITIES	74.8	(18.7)	93.5	(19.9)	(71.1)	51.2
OPERATING CASH FLOW (as reported)	232.8	84.5	148.2	165.8	191.4	(25.6)
(-) IFRS 16	(60.6)	(52.7)	(7.9)	(183.7)	(158.4)	(25.2)
(-) INTEREST PAYMENTS ON LOANS AND FINANCING	42.7	8.4	34.2	119.6	68.5	51.0
(-) CAPITALIZED INTEREST	-	(11.4)	11.4	-	(32.1)	32.1
(-) PAYMENT OF DERIVATIVES	15.0	3.7	11.3	21.3	3.7	17.6
(-) SECURITIES AND MOBILE ASSETS	(6.2)	(0.0)	(6.1)	(7.2)	(5.0)	(2.2)
(-) INTEREST ON CONTINGENCIES	10.4	-	10.4	26.2	-	26.2
ADJUSTED OPERATING CASH FLOW	234.0	32.5	201.5	141.9	68.0	73.9
INVESTMENT CASH FLOW (as reported)	(54.0)	(375.7)	321.7	347.6	(806.8)	1,154.3
(+) CAPITALIZED INTEREST	-	11.4	(11.4)	-	32.1	(32.1)
(-) SECURITIES AND MARKETABLE SECURITIES	(25.7)	278.7	(304.4)	(570.5)	554.0	(1,124.5)
ADJUSTED INVESTMENT CASH FLOW	(79.7)	(85.7)	6.0	(222.9)	(220.6)	(2.3)
ADJUSTED FREE CASH FLOW	154.3	(53.2)	207.5	(81.0)	(152.6)	71.6
FINANCING CASH FLOW (as reported)	(71.7)	280.6	(352.3)	(377.5)	555.3	(932.8)
(+) INCOME FROM FINANCIAL INVESTMENTS	11.3	19.6	(8.3)	36.6	50.9	(14.3)
(+) PAYMENT OF DERIVATIVES	(15.0)	(3.7)	(11.3)	(21.3)	(3.7)	(17.6)
(+) INTEREST ON CONTINGENCIES	(10.4)	-	(10.4)	(26.2)	-	(26.2)
(+) IFRS 16	60.6	52.7	7.9	183.7	158.4	25.2
(+) INTEREST PAYMENTS ON LOANS AND FINANCING	(42.7)	(8.4)	(34.2)	(119.6)	(68.5)	(51.0)
ADJUSTED FINANCING CASH FLOW	(67.8)	340.8	(408.6)	(324.1)	692.5	(1,016.6)
INITIAL CASH BALANCE	254.6	688.8	(434.2)	746.2	436.6	309.7
FINAL CASH BALANCE	341.1	976.4	(635.3)	341.1	976.4	(635.3)
INCREASE (DECREASE) IN CASH	86.5	287.7	(201.1)	(405.1)	539.8	(945.0)

The Company's adjusted operating cash flow in 3Q25 was R\$ 234 million, an improvement of R\$ 201.5 million compared to 3Q24. This result is derived from a combination of solid EBITDA results recorded in the quarter and a comparable base that, in the same period of the previous year, had been temporarily impacted by a deterioration in working capital.

RELATIONSHIP WITH INDEPENDENT AUDITORS

In compliance with CVM Resolution No. 162/2022, the Company informs that, as of September 30th, 2025, the independent auditor PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. (PwC) has not provided any services in addition to those contracted for external audit services.

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

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

Executive Board – Zamp S.A.

DEFINITIONS

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

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

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

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

Adjusted EBITDA: a non-accounting measure prepared by the Company, which corresponds to EBITDA adjusted for pre-operating expenses, acquisition and merger expenses, and other expenses that, in the opinion of the Company's management, are not part of normal business operations 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) stock plan costs;

Store models: (i) Free standing: Street stores with drive-thru lanes; (ii) Mall: Stores located in shopping centers, hypermarkets, and airport terminals, bus stations, ghost kitchens; (iii) In-line: Stores with direct access to public roads, which have indoor dining areas with tables and seats and are located on highways without drive-thru, office stores;

NRG: Net Restaurant Growth;

NPS: Net Promoter Score;

Transfers: Sale of company-owned restaurants to franchisees;

Self ordering kiosks: Self-service kiosks;

OPA: Public Offering of Shares;

Comparable sales in the same restaurants or Same Store Sales (SSS): Following RBI's calculation methodology, it considers sales from 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, in relation to the same period of the previous year. In addition, restaurants closed for more than 7 consecutive days within a month are excluded from the comparable base, as well as cancellations and discounts;

TSA: Transition Services Agreement;

PMI: Post-Merger Integration.

ATTACHMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT (IFRS-16)

3Q25 and 3Q24
(R\$ million)

	3Q25	3Q24	VAR %	9M25	9M24	VAR%
NET OPERATING REVENUE	1,310.4	1,122.8	16.7%	3,753.1	3,259.6	15.1%
GROSS SALES REVENUE	1,467.0	1,259.9	16.4%	4,230.6	3,637.2	16.3%
DEDUCTIONS FROM SALES REVENUES	(215.3)	(154.3)	39.5%	(603.0)	(425.9)	41.6%
GROSS REVENUE FROM SERVICES RENDERED	66.7	19.3	245.3%	143.2	54.4	163.2%
DEDUCTIONS FROM SERVICE REVENUES	(8.0)	(2.2)	269.3%	(17.8)	(6.1)	192.9%
COST OF GOODS SOLD	(447.8)	(389.8)	14.9%	(1,320.5)	(1,147.1)	15.1%
GROSS PROFIT	862.6	733.0	17.7%	2,432.6	2,112.5	15.1%
TOTAL SALES EXPENSES	(739.2)	(651.4)	13.5%	(2,114.4)	(1,873.8)	12.8%
PERSONNEL EXPENSES	(251.4)	(219.1)	14.7%	(718.6)	(628.1)	14.4%
ROYALTIES AND MARKETING	(182.3)	(124.0)	46.9%	(486.6)	(348.4)	39.7%
OCCUPANCY AND UTILITY EXPENSES	(94.9)	(81.9)	15.8%	(279.3)	(239.4)	16.6%
PRE-OPERATING EXPENSES	(0.3)	(1.3)	-74.2%	(1.2)	(3.6)	-65.8%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(113.9)	(106.0)	7.5%	(350.4)	(310.1)	13.0%
OTHER SALES EXPENSES	(96.5)	(119.1)	-19.0%	(278.3)	(344.3)	-19.2%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(76.2)	(79.8)	-4.6%	(249.2)	(242.9)	2.6%
GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(55.3)	(53.3)	3.7%	(188.2)	(137.7)	36.7%
EXPENSES WITH ACQUISITION AND INCORPORATION	-	(14.1)	100.0%	(1.3)	(16.4)	-92.1%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(16.1)	(11.2)	43.3%	(54.9)	(37.3)	47.3%
NET RESULT ON WRITE-DOWNS OF FIXED ASSETS, IMPAIRMENT AND SALE OF STORES	(4.8)	(1.3)	283.9%	(4.9)	(4.5)	7.6%
ACTION PLAN COSTS	-	-	-	-	(47.0)	-100.0%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES EXCLUDING DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(60.1)	(68.6)	-12.4%	(194.3)	(205.6)	-5.5%
OPERATING INCOME BEFORE FINANCIAL INCOME	47.2	1.7	2,649.3%	68.9	(4.2)	1,756.4%
FINANCIAL RESULT	(70.6)	(40.5)	74.2%	(215.2)	(128.5)	67.5%
FINANCIAL EXPENSES	(89.5)	(64.6)	38.6%	(267.4)	(184.8)	44.7%
FINANCIAL INCOME	18.9	24.1	-21.4%	52.1	56.3	-7.4%
RESULT BEFORE INCOME TAX AND CSLL	(23.4)	(38.8)	-39.7%	(146.3)	(132.7)	10.3%
INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	0.9	6.3	-85.2%	7.8	(18.1)	143.1%
DEFERRED TAXES	0.9	6.3	-85.2%	7.8	(18.1)	143.1%
NET PROFIT (LOSS) FOR THE PERIOD	(22.5)	(32.5)	-30.8%	(138.5)	(150.7)	-8.1%

EX-IFRS 16

3Q25 and 3Q24
(R\$ million)

	3Q25	3Q24	VAR %	9M25	9M24	VAR%
NET OPERATING REVENUE	1,310.4	1,122.8	16.7%	3,753.1	3,259.6	15.1%
GROSS SALES REVENUE	1,467.0	1,259.9	16.4%	4,230.6	3,637.2	16.3%
DEDUCTIONS FROM SALES REVENUES	(215.3)	(154.3)	39.5%	(603.0)	(425.9)	41.6%
GROSS REVENUE FROM SERVICES RENDERED	66.7	19.3	245.3%	143.2	54.4	163.2%
DEDUCTIONS FROM SERVICE REVENUES	(8.0)	(2.2)	269.3%	(17.8)	(6.1)	192.9%
COST OF GOODS SOLD	(447.8)	(389.8)	14.9%	(1,320.5)	(1,147.1)	15.1%
GROSS PROFIT	862.6	733.0	17.7%	2,432.6	2,112.5	15.1%
TOTAL SALES EXPENSES	(758.8)	(668.3)	13.5%	(2,172.2)	(1,924.2)	12.9%
PERSONNEL EXPENSES	(251.4)	(219.1)	14.7%	(718.6)	(628.1)	14.4%
ROYALTIES AND MARKETING	(182.3)	(124.0)	46.9%	(486.6)	(348.4)	39.7%
OCCUPANCY AND UTILITIES EXPENSES	(162.3)	(139.9)	16.1%	(481.9)	(413.7)	16.5%
PRE-OPERATING EXPENSES	(0.3)	(1.3)	-74.2%	(1.2)	(3.6)	-65.8%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(65.9)	(64.9)	1.7%	(205.6)	(186.1)	10.5%
OTHER SALES EXPENSES	(96.5)	(119.1)	-19.0%	(278.3)	(344.3)	-19.2%
TOTAL GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(76.5)	(80.1)	-4.5%	(250.1)	(243.5)	2.7%
GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	(56.2)	(54.0)	4.1%	(191.1)	(140.0)	36.5%
EXPENSES WITH ACQUISITION AND INCORPORATION	-	(14.1)	100.0%	(1.3)	(16.4)	-92.1%
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	(15.4)	(10.7)	44.3%	(52.9)	(35.6)	48.5%
NET RESULT ON WRITE-DOWNS OF FIXED ASSETS, IMPAIRMENT AND SALE OF STORES	(4.8)	(1.3)	283.9%	(4.9)	(4.5)	7.6%
ACTION PLAN COSTS	-	-	-	-	(47.0)	100.0%
OPERATING INCOME BEFORE FINANCIAL INCOME	27.4	(15.4)	278.2%	10.2	(55.2)	118.5%
FINANCIAL RESULT	(49.5)	(20.3)	144.1%	(150.8)	(66.0)	128.5%
FINANCIAL EXPENSES	(68.4)	(44.4)	54.3%	(202.9)	(122.3)	66.0%
FINANCIAL INCOME	18.9	24.1	-21.4%	52.1	56.3	-7.4%
RESULT BEFORE INCOME TAX AND CSLL	(22.1)	(35.6)	-37.8%	(140.6)	(121.1)	16.1%
INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	0.5	5.3	-90.4%	5.9	(22.0)	126.7%
DEFERRED TAXES	0.5	5.3	-90.4%	5.9	(22.0)	126.7%
NET PROFIT (LOSS) FOR THE PERIOD	(21.6)	(30.4)	-28.7%	(134.8)	(143.1)	-5.9%

ATTACHMENTS

BALANCE SHEET

3Q25 and 3Q24
(R\$ million)

	09/01/2025	12/31/2024	VAR R\$	VAR %
ASSETS				
CURRENT ASSETS				
CASH AND CASH EQUIVALENTS	184.2	48.3	135,9	282%
SECURITIES AND MARKETABLE SECURITIES	156.5	697.5	(541.0)	-78%
ACCOUNTS RECEIVABLE	258.2	242.0	16.2	7%
DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS	8.8	2.4	6.4	264%
INVENTORIES	230.7	198.0	32.7	16%
TAXES RECOVERABLE	96.0	70.3	25.7	37%
OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE AND PREPAYMENTS	50.5	44.7	5.8	13%
TOTAL CURRENT ASSETS	984.8	1,303.2	(318.4)	-24%
NON-CURRENT ASSETS				
SECURITIES AND MARKETABLE SECURITIES	0.5	0.5	(0.0)	-1%
TAXES RECOVERABLE	434.3	314.5	119.8	38%
JUDICIAL DEPOSITS	54.8	49.8	5.0	10%
OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE	3.6	7.1	(3.4)	-49%
COMMERCIAL LEASING	735.8	808.5	(72.7)	-9%
FIXED ASSETS	1,303.2	1,380.4	(77.2)	-6%
INTANGIBLE	811.8	814.0	(2.1)	0%
TOTAL NON-CURRENT ASSETS	3,344.0	3,374.8	(30.8)	-1%
TOTAL ASSETS	4,328.8	4,678.0	(349.2)	-7%
			-	-
	09/01/2025	12/31/2024	VAR R\$	VAR %
LIABILITIES	2,879.2	3,131.9	(252.8)	-8%
CURRENT LIABILITIES				
SUPPLIERS	329.4	393.1	(63.7)	-16%
WAGES AND SOCIAL CHARGES	207.3	149.2	58.1	39%
LOANS AND FINANCING	237.9	240.7	(2.8)	-1%
LEASE LIABILITIES	187.8	201.9	(14.2)	-7%
CORPORATE BONDS	61.8	36.6	25.3	69%
TAX OBLIGATIONS	29.0	36.0	(7.0)	-19%
DEFERRED REVENUE	50.6	8.6	42.0	489%
OTHER ACCOUNTS PAYABLE	28.2	62.4	(34.3)	-55%
TOTAL CURRENT LIABILITIES	1,134.7	1,129.7	5.0	0%
NON-CURRENT LIABILITIES				
LOANS AND FINANCING	870.9	1,058.0	(187.1)	-18%
PROVISION FOR LEGAL CLAIMS	67.6	49.6	17.9	36%
TAX OBLIGATIONS	4.0	4.0	-	0%
DEFERRED INCOME	30.1	6.3	23.7	374%
LEASE LIABILITIES	682.1	735.2	(53.1)	-7%
DEFERRED INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	37.4	54.4	(17.1)	-31%
DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS	50.4	92.2	(41.9)	-45%
OTHER ACCOUNTS PAYABLE	2.1	2.4	(0.3)	-14%
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	1,744.5	2,002.3	(257.8)	-13%
NET EQUITY				
SHARE CAPITAL	1,911.1	1,911.1	-	0%
CAPITAL RESERVES AND STOCK OPTION PLAN	711.8	711.7	0.1	0%
TREASURY STOCK	(54.7)	(54.7)	0.0	0%
OTHER COMPREHENSIVE INCOME	(50.4)	(92.3)	41.9	45%
ACCUMULATED PROFIT (LOSS)	(929.7)	(929.7)	-	0%
RESULT FOR THE YEAR	(138.5)	-	(138.5)	-
TOTAL NET EQUITY	1,449.6	1,546.0	(96.4)	-6%
TOTAL LIABILITIES AND NET EQUITY	4,328.8	4,678.0	(349.2)	-7%

ATTACHMENTS

CASH FLOW

3Q25 and 3Q24
(R\$ million)

	3Q25	3Q24	9M25	9M24
NET CASH FROM OPERATING ACTIVITIES	232.8	84.5	165.8	191.4
CASH GENERATED FROM OPERATIONS	210.9	170.6	584.4	511.5
PROFIT (LOSS) BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	(24.2)	(38.8)	(146.3)	(132.7)
DEPRECIATION AND AMORTIZATION OF FIXED AND INTANGIBLE ASSETS	81.3	75.5	258.6	221.8
AMORTIZATION OF LEASES	48.6	41.6	146.7	125.6
INTEREST, CHARGES, EXCHANGE AND MONETARY VARIATION	50.1	50.5	153.5	158.2
OTHER	55.1	41.7	171.9	138.5
<i>BONUS PROVISIONS</i>	15.1	10.1	47.1	29.6
<i>PROVISION FOR LEGAL CLAIMS</i>	24.9	21.2	104.4	52.3
<i>REVERSAL OF PROVISION FOR OBSOLESCENCE OF INVENTORIES</i>	7.8	1.6	10.1	1.4
<i>RESULT FROM DECREASE IN FIXED AND INTANGIBLE ASSETS</i>	4.8	1.8	5.5	17.0
<i>PDD AND WRITE-OFF OF NON-FINANCIAL ASSETS</i>	2.4	6.9	4.9	2.1
<i>COST OF STOCK OPTION PLAN</i>	-	-	-	47.0
<i>PROVISION FOR IMPAIRMENT</i>	-	-	-	(10.8)
CHANGES IN ASSETS AND LIABILITIES	21.9	(86.0)	(418.6)	(320.1)
CHANGE IN WORKING CAPITAL	(3.0)	(52.9)	(257.4)	(162.4)
ACCOUNTS RECEIVABLE FROM CUSTOMERS, NET	3.5	41.0	(21.1)	25.9
INVENTORIES	(10.8)	(23.4)	(42.8)	(31.5)
SUPPLIERS AND RENT PAYABLE	23.2	(16.4)	(57.7)	(67.8)
AFFILIATED SUPPLIERS	1.4	1.9	(1.3)	4.3
SALARIES AND SOCIAL CHARGES	15.4	5.0	11.0	(14.9)
TAXES RECOVERABLE	(35.7)	(61.0)	(145.5)	(78.3)
INTEREST PAYMENTS ON LOANS AND FINANCING	(42.7)	(8.4)	(119.6)	(68.5)
INTEREST PAYMENTS ON LEASE LIABILITIES	(7.3)	(6.0)	(21.8)	(18.1)
OTHER CHANGES IN ASSETS AND LIABILITIES	74.8	(18.7)	(19.9)	(71.1)
CORPORATE OBLIGATIONS	19.5	(0.1)	25.3	(6.2)
LEGAL CLAIMS	(24.6)	(26.2)	(86.6)	(59.5)
TAX OBLIGATIONS	(2.1)	0.5	(8.1)	1.9
INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION PAID	(7.1)	-	(8.2)	-
NET DEFERRED INCOME	64.1	1.7	65.6	(3.0)
PREPAYMENTS	21.8	4.9	(4.1)	0.8
OTHER ACCOUNTS PAYABLE	3.2	0.6	(3.8)	(5.1)
NET CASH INVESTMENT ACTIVITIES	(54.0)	(375.7)	347.6	(806.8)
ACQUISITION OF FIXED ASSETS	(36.1)	(90.3)	(148.4)	(198.1)
ACQUISITION OF INTANGIBLE ASSETS	(40.0)	(6.8)	(43.5)	(54.7)
AMOUNT PAID FOR THE ACQUISITION OF INVESTMENTS	(3.5)	-	(31.0)	-
INVESTMENTS AND REDEMPTIONS IN SECURITIES AND MOBILIA	25.7	(278.7)	570.5	(554.0)
NET CASH FROM FINANCING ACTIVITIES	(71.7)	280.6	(377.5)	555.3
PURCHASE OF SHARES FOR TREASURY	-	(26.9)	-	(26.9)
BORROWINGS AND FINANCING (PRINCIPAL)	-	-	-	700.0
COSTS RELATED TO LOAN FUNDING	-	-	-	(27.8)
ADVANCE (CAPITAL INCREASE)	-	450.0	-	450.0
PAYMENT OF LOANS AND FINANCING (PRINCIPAL)	(11.1)	(89.8)	(193.8)	(381.5)
PAYMENTS OF LEASE LIABILITIES	(60.6)	(52.7)	(183.7)	(158.4)
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	107.1	(10.6)	135.9	(60.1)
INITIAL BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENTS	77.1	31.8	48.3	81.3
ENDING BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENTS	184.2	21.2	184.2	21.2

ATTACHMENTS

STORE FORMAT

Format	BK		PLK		SBUX	SUB	ZAMP		VAR.
	3Q25	3Q24	3Q25	3Q24	3Q25	3Q25	3Q25	3Q24	3Q25 vs 3Q24
Own									
Mall ⁽¹⁾	435	442	81	85	91	0	607	527	80
Free Standing	233	219	0	0	3	0	236	219	17
In Line	19	21	0	0	16	0	35	21	14
Franchises									
Franchisee	279	259	8	6	0	1,500	1,787	265	1,522
Total	966	941	89	91	110	1,500	2,665	1,032	1,633

(1) Mall format includes food court stores, airports, universities, and ghost kitchens; office stores and stores on highways without drive-thru are considered in-line.

