



**POPEYES**

**RELEASE DE RESULTADOS 4T20**  
**25 de fevereiro de 2021**



## REABERTURA DE 100% DOS RESTAURANTES COMBINADA AO FORTE CRESCIMENTO DOS CANAIS DIGITAIS, ACELERA RECUPERAÇÃO DE VENDAS NO QUARTO TRIMESTRE.

Barueri, 25 de fevereiro de 2021 – O BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A. (B3: BKBR3), máster-franqueado da Burger King Corporation e Popeyes Louisiana Kitchen para o Brasil, anuncia hoje seus resultados do quarto trimestre de 2020. As informações trimestrais consolidadas da Companhia são apresentadas de acordo com o padrão contábil internacional – IFRS (*International Financial Reporting Standards*) emitido pelo IASB (*International Accounting Standards Board*) e com as práticas contábeis adotadas no Brasil. Os dados não financeiros e não contábeis não foram auditados pelos auditores independentes.

### DESTAQUES:

#### DESEMPENHO 4T20 x 4T19:

- **Receita operacional líquida** de R\$ 774,0 milhões, representando queda de 3,7%;
- **Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes** de -8,6% para BKB (*Free Standing* +8,6% no trimestre) e de -6,2% para Popeyes;
- **Receita dos canais digitais (*Delivery, Totem e App*)** cresce de R\$68,2 milhões para R\$164,9 milhões, +142%, atingindo 21% da receita. Quando comparado ao 3T20, o crescimento foi de 26%;
- **EBITDA ajustado** de R\$ 72,1 milhões; **Mg. EBITDA** de 9,3%;
- Conclusão da **Oferta Subsequente de Ações 100% primária**, que leva a Companhia a uma dívida líquida de R\$ 10 milhões;
- **Total de 861 restaurantes da marca Burger King e 44 restaurantes Popeyes** ao final do 4T20, com abertura líquida de 5 lojas (13 aberturas e 8 fechamentos);
- **Repactuação dos MFAs** reforçando nosso acordo de longo prazo com a RBI.

#### DESEMPENHO 12M20 x 12M19:

- **Receita operacional líquida** de R\$ 2.238,1 milhões, representando queda de 22,0%;
- **Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes** de -12,9%;
- **Receita dos canais digitais** cresce de R\$165,5 milhões para R\$476,2 milhões, +188%, atingindo 21% da receita;
- **EBITDA ajustado** de R\$ -17,5 milhões; **Mg. EBITDA** de -0,8%;
- **Prejuízo líquido** de R\$ 445,6 milhões.

DESTAQUES FINANCEIROS - R\$ MILHÕES (CONSOLIDADO)	4T20	4T19	VAR.	2020	2019	VAR.
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	774,0	803,4	-3,7%	2.238,1	2.868,0	-22,0%
EBITDA AJUSTADO	72,1	171,2	-57,9%	(17,5)	465,4	-103,8%
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	9,3%	21,3%	-1200bps	-0,8%	16,2%	-1700bps
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	(97,3)	41,3	-335,6%	(445,6)	48,5	-1018,8%
DÍVIDA BRUTA	830,8	519,9	59,8%	830,8	519,9	59,8%
DÍVIDA LÍQUIDA (CAIXA LÍQUIDO)	10,0	(85,6)	-111,7%	10,0	(85,6)	-111,7%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.838,5	1.786,6	2,9%	1.838,5	1.786,6	2,9%
DESTAQUES OPERACIONAIS	4T20	4T19	VAR.	2020	2019	VAR.
# TOTAL DE RESTAURANTES	905	912	-7	905	912	-7
RESTAURANTES PRÓPRIOS						
# RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO	702	671	31	714	639	75
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®	10	36	(26)	17	61	(44)
FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®	(8)	-	(8)	(30)	(8)	(22)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®	(2)	(11)	9	(1)	(11)	10
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES POPEYES®	1	18	(17)	3	33	(30)
# RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO	703	714	-11	703	714	-11
RESTAURANTES FRANQUEADOS						
# RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO	198	169	29	198	162	36
ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®	2	18	(16)	7	27	(20)
FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®	-	-	-	(4)	(2)	(2)
AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®	2	11	(9)	1	11	(10)
# RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO	202	198	4	202	198	4
CRESCIMENTO DE VENDAS COMPARÁVEIS MESMOS RESTAURANTES BKB	-8,6%	-2,2%	-640bps	-12,9%	4,9%	-1780bps

## MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

---

O ano de 2020 foi, sem dúvida, o mais difícil que enfrentamos em nossa recente história. O desafiador cenário global trazido pela Covid-19, que chegou ao Brasil em meados de março, impactou diretamente a nossa sociedade e o nosso negócio ao longo do ano. Desde o princípio, fomos rapidamente forçados a nos **adaptar**. Palavra essa que passou a se fazer presente em cada decisão do nosso time, todos os dias. Tivemos que questionar processos, rotinas e hábitos que tão bem funcionavam há anos, mas descobrimos que existiam formas alternativas de chegarmos ao mesmo fim, muitas vezes surpreendentemente com mais qualidade e eficiência. Foi com esse espírito e alinhamento que conduzimos a Companhia nesse turbulento mar, sempre focados em proteger nossos colaboradores, nossos clientes, a sociedade e o nosso negócio.

A resiliência do nosso modelo, mais uma vez, provou sua força. Depois de termos quase 70% dos restaurantes fechados ao fim de março, o que significou uma perda de vendas relevante, vimos uma sólida e acelerada recuperação, chegando, já em outubro, em níveis próximos ao que tínhamos realizado no ano anterior. Essa forte recuperação, em nossa leitura, aconteceu por três motivos principais: **aceleração de tendências de consumo, dinâmica de mercado e capacidade adaptativa da Companhia**. Dentro de mudanças de comportamento, a tendência de digitalização, que já vínhamos acompanhando e nos preparando, foi acelerada. Observamos clientes mais interessados em experiências com menos fricção e com mais conveniência. Canais digitais tomaram uma proporção em nosso negócio que estimávamos levar cerca de 4 a 5 anos. O *delivery*, por exemplo, serviço majoritariamente transacionado por agregadores, viu o seu mercado dobrar de tamanho de acordo com dados do Google *trends*, saindo de 35 milhões de usuários pré-crise, para cerca de 70 milhões já em agosto de 2020. Em relação à dinâmica do mercado, começamos a observar sinais de uma consolidação em um mercado altamente fragmentado. De acordo com os dados do IFB, o negócio de QSR, conforme esperávamos, cresceu significativamente sua representatividade dentro do *food-service* como um todo. E quando comparamos apenas com a performance de grandes redes, Burger King chegou ao fim do quarto trimestre com sua melhor performance de *market share*<sup>1</sup> da história. Ainda, mesmo em um ano tão difícil para a nossa indústria, com uma necessidade grande de proteção de liquidez e postergação de investimentos, tivemos coragem para seguir em frente com os principais projetos na frente de tecnologia, pois temos certeza que eles serão importantíssimos para que possamos nos adaptar e estar bem posicionados à medida que começarmos a ver a normalização do consumo *on-premise*.

Em meio a um ambiente de intensas transformações conforme mencionamos acima, nós, como um dos principais varejistas de alimentação no Brasil, canalizamos nossos esforços para que pudéssemos fazer avanços importantes em pontos fundamentais para a construção do nosso negócio quando olhamos à frente. Acreditamos em 3 pilares que nos levarão a liderança do mercado de QSR no Brasil.

### Produto/Marca

Quando olhamos um espectro de 10 anos, exatamente a nossa idade como Companhia no Brasil, nos orgulhamos muito do que construímos até aqui. Isso só foi possível por duas razões essenciais: a qualidade dos nossos produtos e a força das marcas que operamos.

---

<sup>1</sup> Pesquisa divulgada pela Crest referente ao 4T20 (01/10 até 31/12).

Com nossa comunicação ativa, ousada e irreverente, conseguimos, ao longo dos anos, construir *brand love* – o que nos levou a níveis de preferência da marca Burger King, jamais vistos em outros mercados globais. Em 2020 não foi diferente. Continuamos com a mesma “pegada”, como uma marca que abraça a diversidade e tem como principal objetivo “*Welcome everyone*”. Por isso, lançamos campanhas inéditas como o “Vassoura Thru”; “Fica em casa” e “Natal Antecipado”. Dessa forma, seguimos construindo uma marca lembrada, adorada e respeitada pelos nossos mais diversos clientes ao redor de todo o Brasil.

Popeyes, por sua vez, tem nos surpreendido muito positivamente. Ainda concentrada em São Paulo, começamos a ver níveis de conhecimento e aceitação muito positivos, o que nos encoraja a expandir nossa capilaridade nacional e acelerar essa marca. Já no mês de fevereiro abrimos nosso primeiro restaurante da marca no estado do Rio de Janeiro.

Acompanhando e analisando tendências globais/locais, tivemos importantes evoluções em portfólio. Além do lançamento do Rebel Whopper – fomos a primeira rede a lançar um produto à base de plantas no Brasil, no final de 2019 - continuamos inovando em 2020 através do icônico “The Sandwich” e fizemos o importante movimento de eliminar qualquer ingrediente artificial, como conservantes e corantes, dos nossos produtos. A começar pelo nosso “carro-chefe”, o Whopper. Esse é um desejo dos nossos consumidores quando avaliamos o fator FGAF (*Feel good about the food*) e que certamente nos ajudará a quebrar paradigmas e aumentar a frequência em nosso negócio. Por esse motivo, pretendemos expandir esse movimento, até o fim de 2021, para todo o nosso portfólio.

### **Tecnologia/Experiência**

“Transformação digital” em negócios fundamentalmente “físicos” se tornou a expressão mais comum ao longo do último ano, mas só quem de fato está passando por uma, sabe o quão complexo esse processo pode ser. Diferente do intuitivo, essa transformação é lenta e demanda intensos investimentos em estrutura, arquitetura de dados, talentos, *softwares* e produto. Aqui no BK e PLK, começamos essa jornada há aproximadamente 3 anos e agora começamos a ver nossa esteira de desenvolvimento funcionar. Em 2020, fizemos avanços essenciais e que certamente nos darão capacidade de gerar excelentes experiências para os nossos clientes e colaboradores, da melhor forma.

Em uma indústria na qual *heavy users* (clientes que frequentam *fast food* mais que 25x ao ano) têm um papel fundamental, acreditamos que se conseguirmos fidelizar esses clientes através de interações personalizadas, ganharemos espaço importante no hábito de consumo dessa população. Com isso em mente, nossos restaurantes têm papel fundamental na aquisição de clientes porque é através dessas experiências nos restaurantes que conseguiremos, adquirir dados e construir um relacionamento duradouro com eles, em todas as pontas. A tão falada “omnicanalidade”.

Para isso, avançamos na digitalização da experiência dos nossos clientes de diversas formas em 2020. Além de duplicar a disponibilidade dos totens de autoatendimento em nossos restaurantes, gerando menos fricção e mais eficiência, crescemos a penetração de vendas realizadas através do *mobile*, lançamos parcerias com novos agregadores de *delivery*, inclusive criando nosso próprio *delivery*. Adotamos novos meios de pagamento, lançamos o “*Zap do BK*” e começamos a usar inteligência artificial para incrementar pedidos de clientes e reduzir rupturas em restaurantes. É com iniciativas como essas que acreditamos que conseguiremos, tanto no restaurante, quanto no *backoffice*, melhorar a experiência dos nossos clientes e alcançarmos nossos objetivos.



Por fim, e possivelmente o mais longo e importante dentre nossos projetos, fizemos o *roll out* do nosso CRM e lançamos recentemente o Clube BK – nosso programa de fidelidade. Depois de quase 3 anos construindo sistemas e *data lake* com ajuda das melhores consultorias, lançamos essa importante alavanca de crescimento. Nossos aprendizados, com marcas globais de referência, nos apontam para resultados animadores à medida que temos um modelo cada vez mais rico em dados com os nossos mais de 25 milhões de *downloads* realizados, cerca de 4 milhões de usuários ativos mensalmente em dezembro e mais de 8 milhões de usuários cadastrados em nossa base, com os quais começamos a dialogar com maior frequência. Dentre todos, tecnologia foi a única iniciativa que não paramos de investir durante momento algum. Sabemos que momentos desafiadores, são também, oportunidades de aceleração e é com esse *mindset* que seguimos em frente.

### **Balanco Patrimonial sólido**

Uma das características que certamente diferenciou nossa execução no decorrer dos últimos 10 anos, foi a prudência com a qual tomamos decisões de investimento e buscamos um nível de alavancagem financeira que consideramos adequada ao nosso negócio – que, por natureza, já conta com alta alavancagem operacional. O ano de 2020 foi especialmente desafiador nesse aspecto. Durante o ano tomamos inúmeras decisões para proteger a liquidez da Cia, gerenciando de forma eficiente nossos investimentos e buscando capital quando julgamos necessário.

Conforme nossa história diz por si só, acreditamos muito no tamanho da oportunidade que temos à nossa frente e a velocidade com que crescemos mostra a nossa vontade de fazermos um negócio, verdadeiramente grande. Com isso em mente e ciente das diversas oportunidades causadas por esse difícil momento, reforçamos nossa estrutura de capital para que pudéssemos, em um ano onde a maioria estará ainda em recuperação, acelerar nossos investimentos e voltar a crescer. Além disso, já renegociamos todos os nossos compromissos de dívidas com vencimentos no curto prazo de forma que pudéssemos ter a tranquilidade para navegar em um momento ainda desafiador em função dos impactos da “segunda onda” e da expectativa pela eficácia das vacinas.

É assim que entramos em 2021. Com a certeza de que ainda teremos um ano desafiador, mas que certamente estamos muito bem preparados para capturar as oportunidades de crescimento focadas em desenvolvimento dos nossos restaurantes e tecnologia.

Gostaríamos de terminar essa mensagem com um agradecimento especial a todo o nosso time e aos nossos acionistas. Ao nosso time porque foram verdadeiros heróis, trabalhando todos os dias para servir nossos milhões de clientes, seja nos nossos restaurantes, seja de um *home office* ou escritório remoto. Nossa gente continua sendo nossa principal diferença e é através dela que continuamos sonhando. Aos nossos acionistas porque, mesmo em um ano tão difícil, continuaram acreditando na nossa capacidade de execução e na nossa vontade de construir um negócio genuíno e duradouro.

Obrigado e que venha 2021!

## DESEMPENHO OPERACIONAL

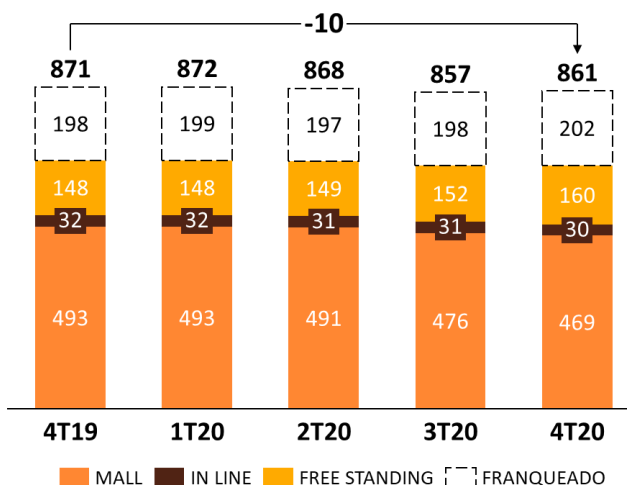
### Rede de restaurantes

Ao longo do 4T20, a Companhia realizou a abertura líquida de 5 lojas, sendo 13 aberturas (10 BK's próprios, 2 BK's franqueados e 1 Popeyes) e 8 fechamentos (todas operações próprias).

### Sistema BURGER KING®

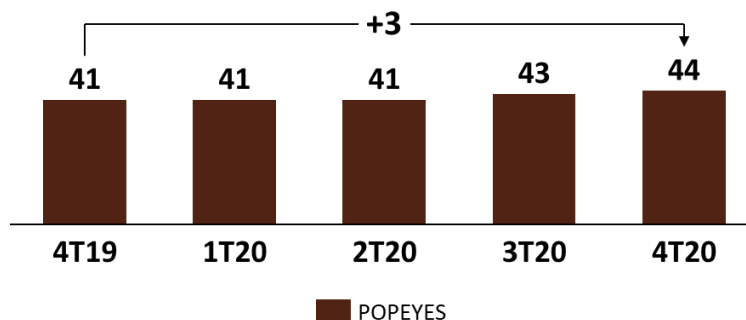
Foram abertas 12 lojas da marca Burger King (10 lojas próprias e 2 franquias), sendo 10 no formato *free standing*, 1 *mall* e 1 *In line*. Já os fechamentos foram 8, sendo 5 no formato *mall*, 2 no formato *in line* e 1 *free standing*. Além disso, 2 repasses de lojas Burger King (de própria para franqueado) foram realizados.

Assim, o sistema BURGER KING® finalizou o trimestre com 861 restaurantes em operação no país, o que representa um fechamento líquido de 10 restaurantes nos últimos 12 meses.



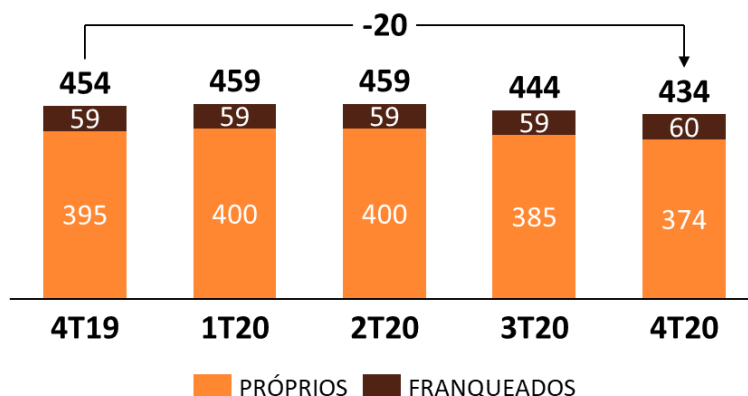
### Sistema POPEYES®

O sistema POPEYES® realizou a abertura de 1 restaurante no formato *food court*, encerrando o trimestre com 44 unidades, sendo todas elas próprias e localizadas no estado de São Paulo.



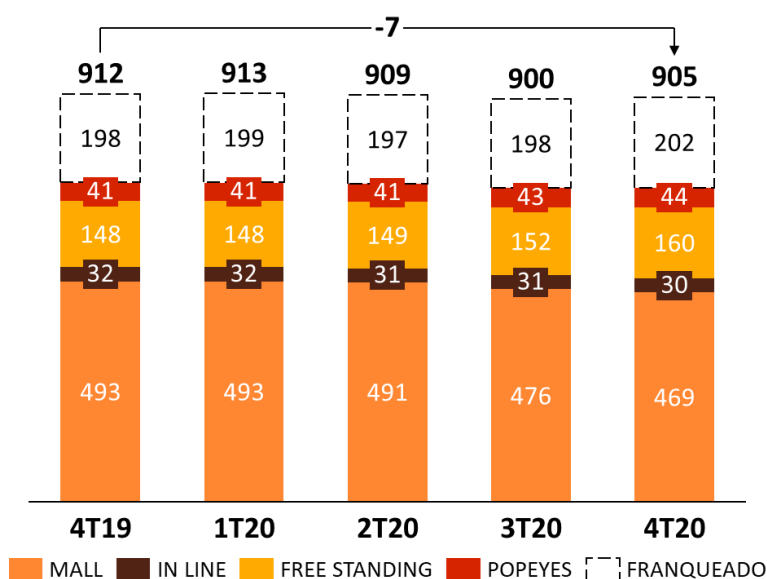
## Rede de *dessert centers* BURGER KING®

Adicionalmente aos 861 restaurantes, o sistema BURGER KING® finalizou o trimestre com 434 *dessert centers*, com 20 encerramentos realizados quando comparado ao 4T19.



## Rede de restaurantes total

Com isso, a Companhia encerrou o 4T20 com um total de 905 restaurantes, dos quais 703 próprios das marcas BURGER KING® e POPEYES® e 202 de franquistas da marca BURGER KING®. Importante reforçar que mais uma vez mantivemos uma gestão próxima e alinhada com nossos franquistas a fim de continuarmos construindo uma relação duradoura em um bom negócio.

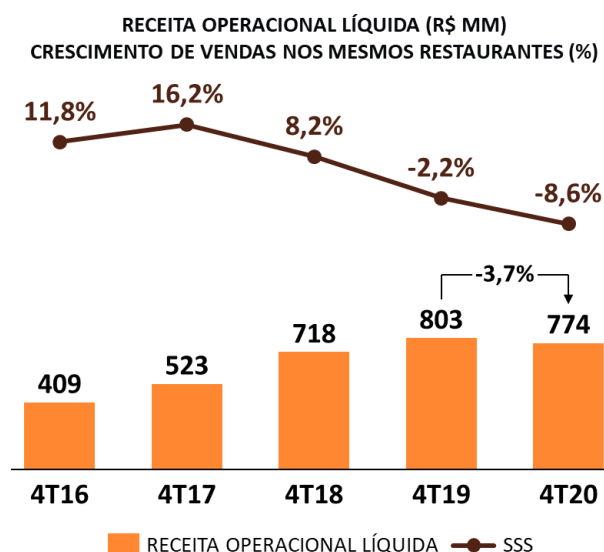


## DESEMPENHO FINANCEIRO

### Receita operacional líquida

No 4T20, a receita operacional da Companhia atingiu R\$ 774 milhões, queda de 3,7% quando comparada ao mesmo período do ano anterior e crescimento de 48,2% se comparado ao 3T20.

A forte recuperação das vendas ao longo do trimestre foi fruto da combinação da reabertura de 100% das operações, ainda em outubro e do contínuo crescimento de vendas digitais em nosso negócio. Em outubro chegamos próximos de atingir vendas totais iguais às do ano anterior e nos meses de novembro e dezembro, apesar do crescimento sazonal histórico, conseguimos manter razão semelhante.

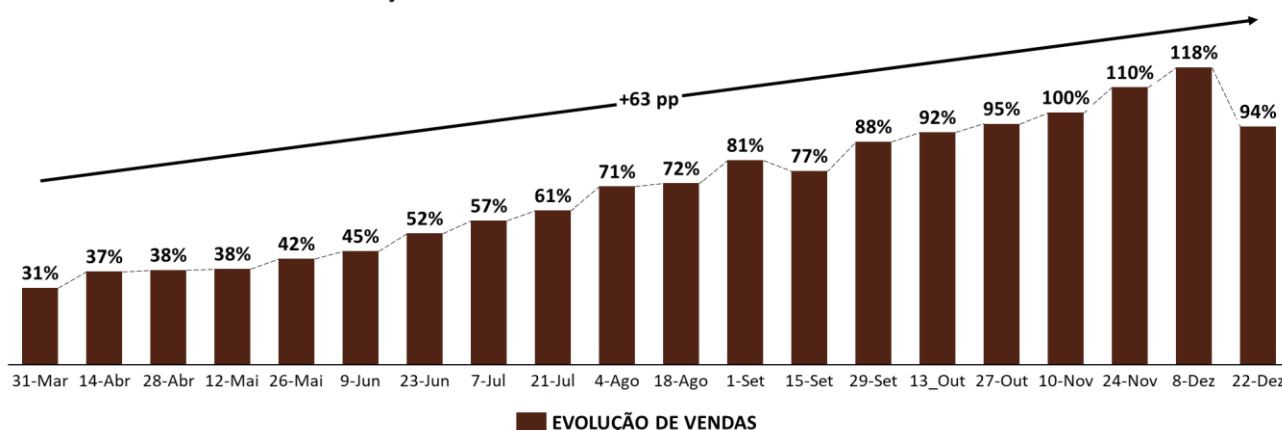


Vale destacar o desempenho das lojas no formato *Free Standing* que mostraram a força e resiliência de seu modelo, conseguindo manter trajetória de crescimento. A versatilidade deste formato, que nos possibilita entregar uma experiência digital mais completa, nos dá flexibilidade em termos de gestão de diferentes canais e nos possibilita adequar *layout* para crescimento de *drive thru* e *delivery*, – foi fundamental para que pudéssemos nos adaptar rápido e navegar durante a pandemia. Se por um lado observamos a excelente performance das *Free Standings*, que tiveram SSS de +8,6% no trimestre, por outro, nossos restaurantes *Food Court*, ainda sujeitos à redução de tráfego, apresentaram níveis de SSS negativos mesmo com a forte recuperação no decorrer do segundo trimestre. A combinação desses dois principais formatos nos levou ao resultado de -8,6% de SSS para BKB. Ainda, mesmo com a exposição 100% à shoppings, o resultado de Popeyes foi de -6,2% no trimestre. Apesar do cenário desafiador este resultado nos deixa encorajados pelo que estamos construindo com esta marca.

O gráfico abaixo mostra a nossa performance desde o início da pandemia até o fim do ano. A evolução está referenciada em um período pré pandemia e nos mostra que após atingirmos uma queda de vendas de quase 70%, a recuperação da curva em formato “V”, nos levou a 118% do período de referência na segunda semana de dezembro. Implicitamente, há um impacto relevante da sazonalidade nos meses de novembro e dezembro, mas que mostram claramente a tendência de recuperação do negócio. Com a volta das medidas restritivas, sobretudo em São Paulo pós Natal, tivemos na última semana do ano uma desaceleração das vendas derivada dos fechamentos das operações.



## VARIAÇÃO NOMINAL DE VENDAS VS SEMANAS PRÉ PANDEMIA



## Digitalização de Vendas

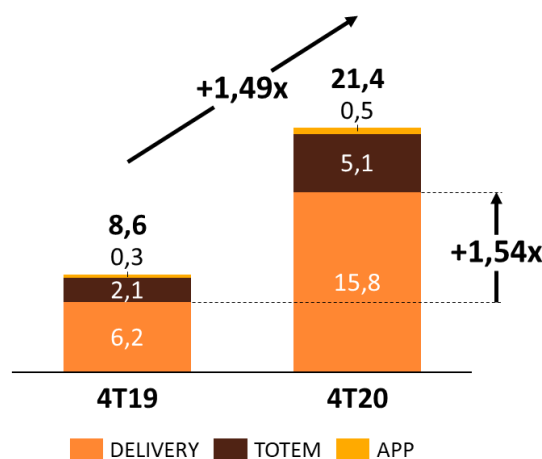
As vendas digitais, representadas pelo *delivery*, *totem* e *App (mobile)*, seguiram trajetória de crescimento e apresentaram alta de 142% se comparadas ao 4T19, atingindo recorde de vendas - R\$164,9 milhões no trimestre, representando 21% da receita da Companhia (*versus* 9% no 4T19). Se comparado ao 3T20, as vendas mantiveram o ritmo consistente de crescimento, com alta de 26%, mesmo após a abertura de 100% das operações já no mês de outubro.

Destaque do trimestre, o *delivery* apresentou crescimento de 148% *versus* o 4T19, um ganho de mais de 9,5 pp. Seguimos investindo em melhorias operacionais e aumento da nossa capilaridade com os agregadores Uber Eats, Ifood, Rappi, 99Food e James Delivery, tendo encerrado 2020 com cobertura de mais de 540 lojas, garantindo entrega de forma rápida em todo o território nacional.

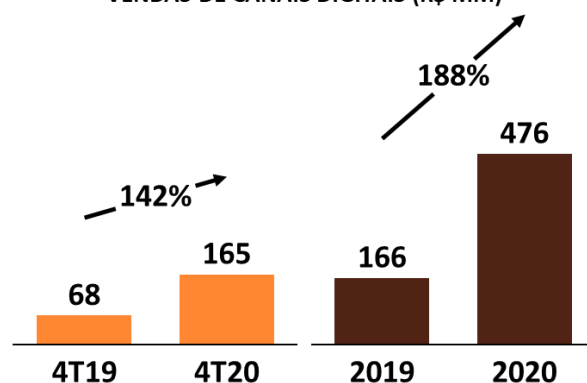
Nosso *delivery* próprio segue em fase de expansão e melhorias após o lançamento de seu piloto no segundo trimestre, com uma plataforma que cobre atualmente cerca de 100 lojas. Seguimos operando apenas através de pedidos realizados por meio de nosso site e à medida

que concluirmos as integrações operacionais, ganharemos escala. Para isso, nosso aplicativo, que atualmente conta com mais de 25 milhões de *downloads* e mais de 8 milhões de cadastros completos tem papel fundamental, pois nos ajudará a ganhar escala de forma rápida e, ainda, alimentar nosso *data lake* com dados transacionais. Dentro das funcionalidades e do novo *User Experience* do nosso *app*, passamos a aceitar Ticket

## CRESCIMENTO E REPRESENTATIVIDADE (%) DE VENDAS DIGITAIS SOBRE RECEITA TOTAL



## VENDAS DE CANAIS DIGITAIS (R\$ MM)



refeição para MO&P (*Mobile Order & Pay*). Todos os avanços em nosso aplicativo contribuíram para que tivéssemos o maior volume transacionado em nossa história no quarto trimestre. Apesar de ainda pouco representativo, acreditamos muito nessa funcionalidade pois nos ajuda a ser mais eficientes, melhorando a experiência e reduzindo a fricção com nossos clientes.

Ao longo do quarto trimestre, fizemos o *roll out* do nosso CRM. Esse foi um importante marco pois, após anos de investimentos, começamos a interagir com nossos clientes de forma personalizada e a monitorar a conversão dessas interações em nossos restaurantes. Nos últimos 2 meses já vimos o nosso volume de vendas identificadas triplicar, o que é fundamental para que possamos enriquecer nossa base de dados e cada vez mais ter interações mais eficientes. Conforme anúncio feito pela Companhia em 1º de fevereiro de 2021, o **Clube BK**, nosso programa de fidelidade, foi lançado para todo o Brasil, estando disponível para os mais de 25 milhões de clientes que já baixaram nosso aplicativo. O programa – o primeiro lançado entre as grandes redes de *fast food* do Brasil, vai permitir que os consumidores acumulem 1 ponto a cada R\$1 gasto e depois troquem os pontos por lanches e sobremesas. O lançamento faz parte da estratégia da Companhia, iniciada há mais de 2 anos, de criar um ecossistema capaz de unificar o físico e o digital. Dada à relevância de *heavy users* dentro da nossa indústria e aprendizados globais, esse programa será importante pilar estratégico.

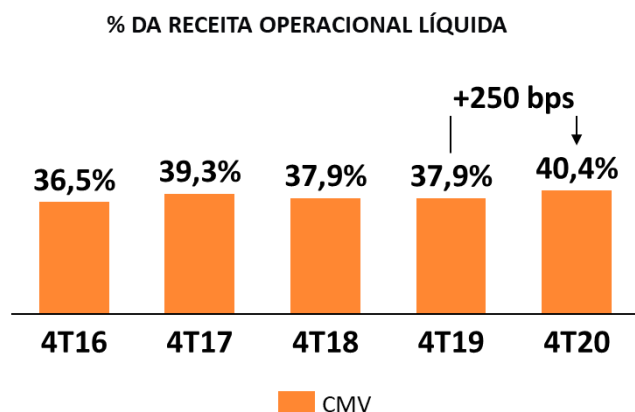
Nossa Ghost Kitchen, cuja inauguração ocorreu no 3T20, segue com patamar de vendas acima do planejado e já enxergamos melhorias nos indicadores operacionais do *delivery*. No curto prazo, continuaremos testando e aprendendo com os impactos desse novo modelo em nosso negócio.

Os totens de autoatendimento apresentaram crescimento de vendas de 131% *versus* o 4T19, com ganho de 3pp de representatividade sobre as vendas totais, atingindo receita de R\$ 39 milhões. Finalizamos 2020 com cerca de 50% da base de lojas BKB com totens instalados e, considerando Popeyes, encerramos o ano com aproximadamente 400 lojas e mais de 800 equipamentos disponíveis, trazendo eficiência à nossa operação e menos fricção para a jornada dos nossos clientes.

Ainda, o WhatsApp como canal de atendimento lançado no 3T20 segue em fase de testes. O novo canal já aceita Mercado Pago e Pix como meio de pagamentos, aumentando a conveniência no momento da compra. Adicionalmente, nossas lojas com Wi-Fi já somam mais de 230 unidades, tornando a experiência dos nossos clientes ainda mais completa.

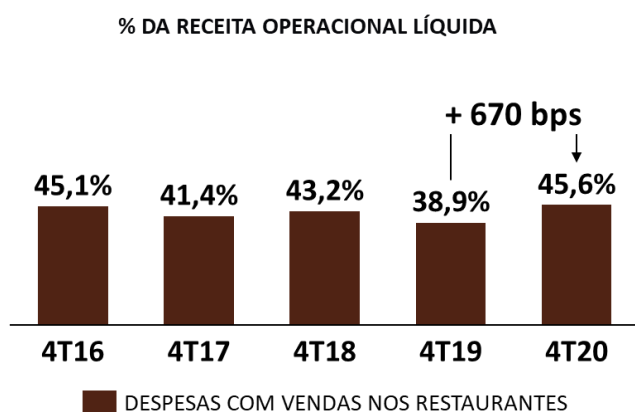
## Custo da mercadoria vendida e despesas com vendas

O custo da mercadoria vendida atingiu 40,4% da receita no 4T20, um aumento de 250 bps *versus* o 4T19 e um aumento de 160 bps quando comparado ao 3T20.



O desafiador cenário de *commodities*, sobretudo na proteína, contribuiu para uma pressão em nossa estrutura de custos. À medida que conseguimos avançar com consistência na recuperação de vendas, fizemos um intenso trabalho de repasse de preços, de forma que pudéssemos suavizar o impacto para os nossos consumidores e, dessa forma, seguir a trajetória ascendente de vendas. Reavaliamos a sensibilidade de cada produto e categoria, a fim de encontrarmos a melhor equação de vendas e custos

de forma que pudéssemos maximizar lucro bruto. A rápida recuperação das vendas nos mostrou que os consumidores têm absorvido bem os ajustes realizados em 2020: em nossa icônica plataforma de *Mix and Match*, por exemplo, fizemos duas importantes movimentações ao longo do ano. Adicionalmente, à medida que a frente de CRM evolui na Companhia, diminuiremos a exposição à descontos massivos aos clientes, favorecendo o ganho de margem.



Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, atingiram 45,6% da receita no 4T20, aumento de 670 bps em relação ao 4T19 e, se comparadas ao 3T20, uma queda de 1270 bps.

Esta alta é principalmente explicada pelo crescimento das vendas de delivery (*take rate*), redução dos descontos de aluguel e aumento das despesas com limpeza nos restaurantes. Adicionalmente, as

despesas com pessoal - que representam cerca de 30% do SG&A - foram impactadas pelo término da MP 936 quando comparadas às despesas do 3T20.

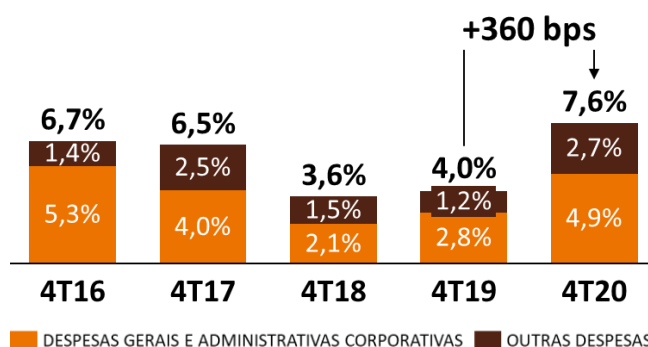
## Despesas gerais e administrativas totais

As despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, atingiram 7,6% da receita no 4T20, aumento de 360 bps na comparação com o 4T19 e aumento de 150 bps *versus* o 3T20.

Com a recuperação dos indicadores operacionais no 4T e à proximidade de 2021, a Companhia optou por antecipar alguns movimentos importantes em relação à sua estrutura de tecnologia, contando inclusive com serviços prestados de consultoria e desenvolvimento de *softwares* que nos ajudarão no decorrer do próximo ano. Além disso, como efeito das primarizações dos serviços de manutenção e *service desk*, o G&A da Companhia foi impactado mas gerou benefício ainda maior nas despesas dos restaurantes. Ainda, tivemos impactos *one off* de R\$6 milhões no resultado do trimestre.

Adicionalmente, tivemos o efeito não recorrente da baixa de ativos relativos aos fechamentos de restaurantes que totalizaram aproximadamente R\$12 milhões no trimestre.

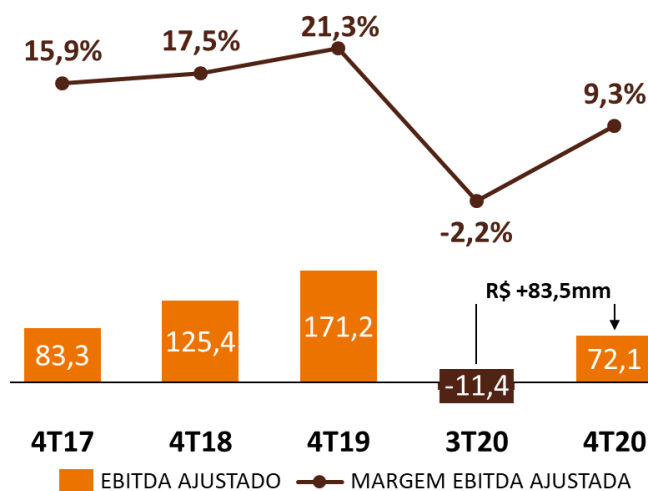
% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA



## EBITDA Ajustado

No 4T20, o EBITDA ajustado atingiu R\$72,1 milhões, queda de 57,9% quando comparada ao 4T19. Este resultado é explicado pela desalavancagem operacional gerada pelo SSS negativo do trimestre, combinada ao crescimento das vendas via *delivery*, que resultaram em significativa compressão de margem quando comparado ao 4T19. Já na comparação com o 3T20, tivemos aumento de R\$ 83,5 milhões, decorrente do forte avanço do resultado operacional, que nos possibilitou retomar o patamar positivo de EBITDA. No acumulado do ano, o EBITDA ajustado atingiu R\$-17,5 milhões, queda de 103,8% com margem EBITDA ajustada de -0,8% *versus* 16,2% no 12M19.

EBITDA AJUSTADO E MARGEM EBITDA AJUSTADA (R\$ mm e %)



<b>EBITDA - R\$ MILHÕES</b>	<b>4T20</b>	<b>4T19</b>	<b>VAR %</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>VAR %</b>
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>(97,3)</b>	<b>41,3</b>	<b>-335,6%</b>	<b>(445,6)</b>	<b>48,5</b>	<b>-1018,8%</b>
(+) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	10,1	21,7	-53,5%	44,3	70,7	-37,3%
(+) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	90,6	80,8	12,1%	332,1	303,2	9,5%
(+/-) IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	46,0	11,0	318,2%	14,2	5,2	173,1%
<b>EBITDA</b>	<b>49,5</b>	<b>154,8</b>	<b>-68,0%</b>	<b>(55,1)</b>	<b>427,6</b>	<b>-112,9%</b>
<b>MARGEM EBITDA</b>	<b>6,4%</b>	<b>19,3%</b>	<b>-1290bps</b>	<b>-2,5%</b>	<b>14,9%</b>	<b>-1740bps</b>
(+) OUTRAS DESPESAS	19,0	7,2	163,9%	21,7	12,3	76,4%
(+) CUSTOS COM PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES	2,2	2,0	10,0%	9,8	4,3	127,9%
(+) DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	0,0	0,1	-100,0%	0,2	3,1	-93,5%
(+) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	1,5	7,1	-78,9%	5,9	18,1	-67,4%
<b>EBITDA AJUSTADO</b>	<b>72,1</b>	<b>171,2</b>	<b>-57,9%</b>	<b>(17,5)</b>	<b>465,4</b>	<b>-103,8%</b>
<b>MARGEM EBITDA AJUSTADA</b>	<b>9,3%</b>	<b>21,3%</b>	<b>-1200bps</b>	<b>-0,8%</b>	<b>16,2%</b>	<b>-1700bps</b>

## Lucro (Prejuízo) líquido

O prejuízo líquido atingiu R\$97,3 milhões no 4T20, *versus* lucro líquido de R\$ 41,3 milhões no 4T19. No ano de 2020 o prejuízo líquido foi de R\$ 445,6 milhões *versus* um lucro líquido de R\$ 48,5 milhões em 2019.

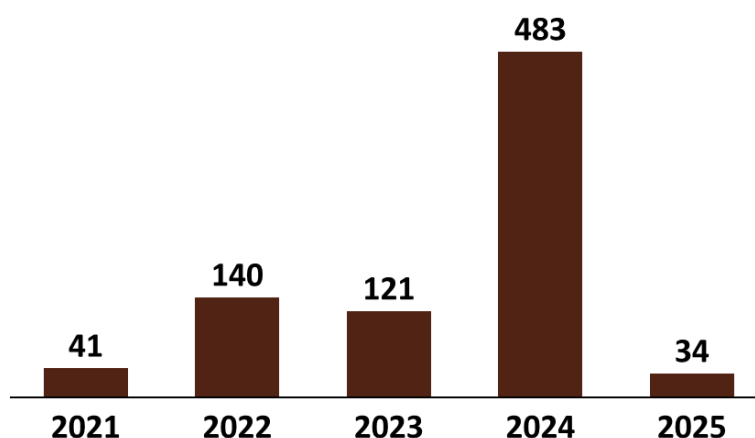
Considerando as incertezas do mercado, principalmente aquelas decorrentes dos problemas gerados pela pandemia, e seus reflexos nas projeções futuras de lucros tributáveis da Companhia, a Administração optou por não reconhecer os tributos diferidos sobre o prejuízo fiscal e base negativa de CSLL, até que se tenha um cenário mais provável de realização desses créditos tributários, à luz dos pronunciamentos contábeis - CPC 32/IAS 12.

## Endividamento total

Em dezembro de 2020 o endividamento bruto total da Companhia atingiu R\$830,8 milhões que combinado a um caixa total disponível de R\$820,8 milhões nos leva a uma dívida líquida de R\$ 10,0 milhões.

Ao longo do trimestre conduzimos renegociações com credores e alongamos as dívidas de curto prazo, tomadas no início da pandemia, para que pudéssemos postergar compromissos próximos de vencimento, conforme quadro abaixo:

CALENDÁRIO DE AMORTIZAÇÃO DE DÍVIDAS (R\$ MM)



\* Gráfico expressa apenas valores do principal.

Em relação às debêntures da Companhia, obtivemos anuência (*waiver*) perante os credores. Os *covenants* são controlados anualmente pelas instituições financeiras da mesma maneira que são medidos anualmente pela Companhia. Considerando os impactos no resultado ao longo do exercício, o consumo de caixa no cenário atual e o agravamento dos efeitos da pandemia em nossas atividades operacionais, a Companhia ficou limitada ao cumprimento das cláusulas restritivas no que tocam à sua obrigatoriedade anual e obteve *waiver* para a medição destes índices referente ao exercício de 2020 nos dias 25 de novembro de 2020 através de AGD para a 8ª Emissão de Debêntures, no dia 04 de dezembro de 2020 para Bradesco e, por fim, no dia 16 de dezembro de 2020 Santander emitiu seu parecer concedendo também a anuência.

Por fim, em novembro de 2020, a Companhia concluiu sua oferta subsequente de ações, contabilizando R\$ 510 milhões através da emissão de 47.250.000 ações. O montante será destinado às frentes de tecnologia, expansão e reforma de lojas para 2021.

<b>ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO - R\$ MILHÕES</b>	<b>DEZ/20</b>	<b>DEZ/19</b>	<b>VAR %</b>
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<b>830,8</b>	<b>519,9</b>	<b>59,8%</b>
CIRCULANTE	53,6	116,6	-54,0%
NÃO CIRCULANTE	777,2	403,3	92,7%
<b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>	<b>820,8</b>	<b>605,5</b>	<b>35,6%</b>
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES (CIRCULANTE)	820,8	604,1	35,9%
APLICAÇÕES FINANCEIRAS (NÃO CIRCULANTE)	0,0	1,4	-100,0%
<b>ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO</b>	<b>10,0</b>	<b>(85,6)</b>	<b>-111,7%</b>
EBITDA AJUSTADO (12M)	(133,9)	328,3	-140,8%
<i>ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO / EBITDA AJUSTADO (12M)</i>	<i>N/A</i>	<i>(0,3x)</i>	<i>N/A</i>

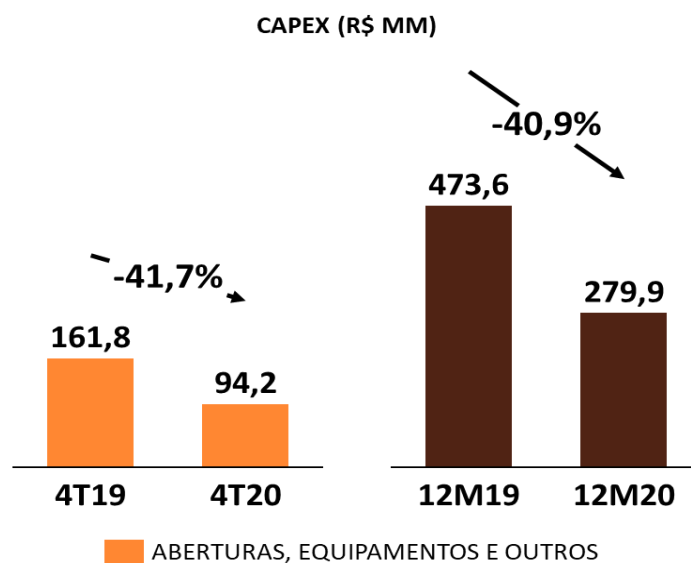
## Investimentos (CAPEX)

Os investimentos totais da Companhia atingiram R\$ 94,2 milhões no 4T20, queda de 41,7% quando comparada ao 4T19. Esta queda está atrelada à redução, em 2020, do ritmo de expansão da Companhia em virtude das medidas de proteção de liquidez para proteger o negócio frente às incertezas causadas pelo COVID-19.

Apesar da redução dos investimentos *versus* o ano anterior, retomamos as atividades de expansão no 4T20 com a abertura líquida de 5 restaurantes e intensificamos nossos investimentos direcionados à frente de tecnologia. Estes investimentos - iniciados há mais de 2 anos, foram acelerados em 2020 para suportar o aumento das vendas dos canais digitais, nos deixando bem posicionados para capturar as oportunidades de mercado quando o consumo estiver normalizado. Apenas no 4T20 a Companhia investiu cerca de R\$20 milhões em projetos de tecnologia.

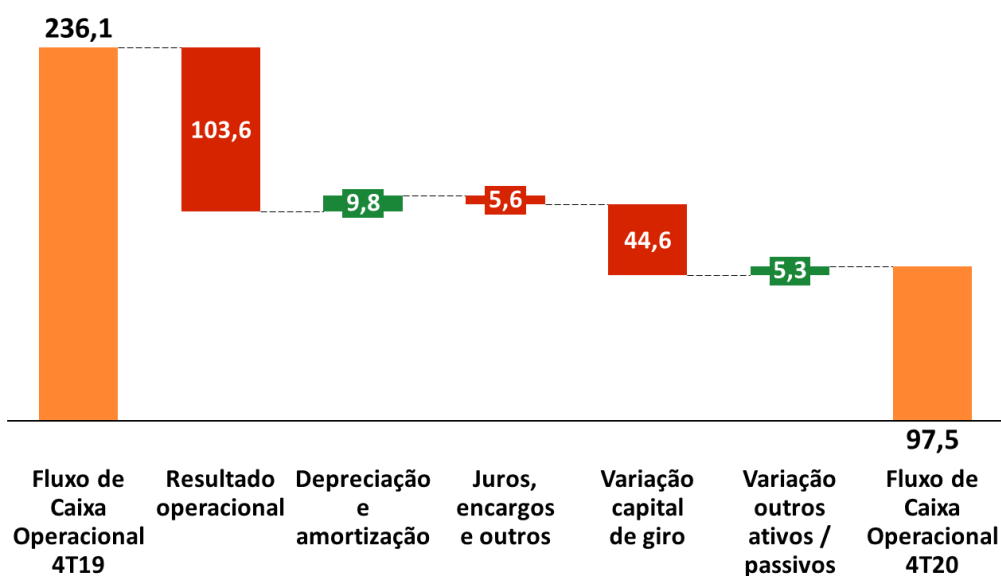
No acumulado dos 12 meses, o CAPEX apresentou declínio de 40,9% comparado ao 12M19, atingindo R\$ 279,9 milhões.





### Fluxo de caixa operacional

No 4T20, a Companhia retomou a geração de caixa operacional contabilizando R\$ 97,5 milhões, em razão da forte recuperação do resultado operacional. Quando comparado ao 4T19, a redução do resultado operacional e impactos derivados da pandemia no capital de giro, a Companhia apresentou queda de R\$138,6 milhões na geração de caixa operacional.



## 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;
- **Dessert Centers:** Pontos de venda de sobremesas;
- **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;
- **MAU:** *Monthly active users* - número de usuários ativos mensais;
- **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 aero | rodoviários; (iii) *In line*: Lojas com acesso direto a via pública, que possuem salões internos com mesas e assentos;
- **NRG:** *Net Restaurants Growth* - Crescimento Líquido de Restaurantes;
- **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 pelo BK Brasil abertos há mais de 13 meses e de restaurantes Popeyes abertos há mais de 17 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.
- **Repasses:** Venda de restaurantes próprios para franqueados;
- **Self ordering kiosks:** Totem de autoatendimento;

Todos os resultados se referem a operação própria exceto *Net Restaurants Growth* (NRG) de restaurante.

## DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADA 4T20 E 2020 (R\$ MILHÕES)

	4T20	4T19	VAR %	12M20	12M19	VAR %
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>774,0</b>	<b>803,4</b>	<b>-3,7%</b>	<b>2.238,1</b>	<b>2.868,0</b>	<b>-22,0%</b>
RECEITA BRUTA DE VENDAS	842,8	859,7	-2,0%	2.433,2	3.069,8	-20,7%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS	(76,2)	(69,3)	10,0%	(221,1)	(228,1)	-3,1%
RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	8,3	14,7	-43,5%	29,2	29,5	-1,0%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	(0,9)	(1,6)	-43,8%	(3,2)	(3,2)	0,0%
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>(312,7)</b>	<b>(304,1)</b>	<b>2,8%</b>	<b>(914,0)</b>	<b>(1.082,9)</b>	<b>-15,6%</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>461,3</b>	<b>499,3</b>	<b>-7,6%</b>	<b>1.324,1</b>	<b>1.785,1</b>	<b>-25,8%</b>
<b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>(438,8)</b>	<b>(388,4)</b>	<b>13,0%</b>	<b>(1.531,9)</b>	<b>(1.518,3)</b>	<b>0,9%</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(133,8)	(121,8)	9,9%	(481,6)	(498,9)	-3,5%
ROYALTIES E FUNDO DE MARKETING	(77,3)	(71,1)	8,7%	(232,3)	(262,7)	-11,6%
DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES	(52,9)	(55,3)	-4,3%	(197,8)	(223,9)	-11,7%
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	(1,5)	(7,1)	-78,9%	(5,9)	(18,1)	-67,4%
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	(85,8)	(75,5)	13,6%	(310,5)	(282,4)	10,0%
OUTRAS DESPESAS COM VENDAS	(87,4)	(57,5)	52,0%	(303,8)	(232,3)	30,8%
<b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>	<b>(63,7)</b>	<b>(36,9)</b>	<b>72,6%</b>	<b>(179,5)</b>	<b>(142,4)</b>	<b>26,1%</b>
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(37,7)	(22,4)	68,3%	(126,2)	(101,9)	23,8%
DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO	(4,8)	(5,3)	-9,4%	(21,5)	(20,8)	3,4%
DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO	-	(0,1)	-100,0%	(0,2)	(3,1)	-93,5%
RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO E IMPAIRMENT	(19,0)	(7,1)	167,6%	(21,8)	(12,2)	78,7%
CUSTO COM PLANO DE AÇÕES	(2,2)	(2,0)	10,0%	(9,8)	(4,3)	127,9%
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(41,2)</b>	<b>74,0</b>	<b>-155,7%</b>	<b>(387,3)</b>	<b>124,4</b>	<b>-411,3%</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>(10,2)</b>	<b>(21,7)</b>	<b>-53,0%</b>	<b>(44,3)</b>	<b>(70,7)</b>	<b>-37,3%</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	(31,2)	(27,6)	13,0%	(114,7)	(93,3)	22,9%
RECEITAS FINANCEIRAS	21,0	5,9	255,9%	70,4	22,6	211,5%
<b>RESULTADO ANTES DO IR E CSLL</b>	<b>(51,3)</b>	<b>52,3</b>	<b>-198,1%</b>	<b>(431,4)</b>	<b>53,8</b>	<b>-901,9%</b>
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>(46,0)</b>	<b>(11,0)</b>	<b>318,2%</b>	<b>(14,2)</b>	<b>(5,2)</b>	<b>173,1%</b>
IMPOSTOS CORRENTES	-	(9,3)	0,0%	-	(9,3)	0,0%
IMPOSTOS DIFERIDOS	(46,0)	(1,8)	2506,3%	(14,2)	4,0	-451,3%
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>(97,3)</b>	<b>41,3</b>	<b>-335,6%</b>	<b>(445,6)</b>	<b>48,5</b>	<b>-1018,8%</b>

## BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO 2020 (R\$ MILHÕES)

	31/12/2020	31/12/2019
<b>ATIVO</b>	<b>3.932,8</b>	<b>3.528,1</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	219,7	325,3
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	601,1	278,8
CONTAS A RECEBER	107,2	60,4
ESTOQUES	125,6	99,0
IMPOSTOS A RECUPERAR	37,1	27,6
PAGAMENTOS ANTECIPADOS	3,7	46,1
DEMAIS CONTAS A RECEBER	24,7	25,2
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.119,1</b>	<b>862,4</b>
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	-	1,4
IMPOSTOS A RECUPERAR	97,2	73,1
DEPÓSITOS JUDICIAIS	38,0	33,4
DEMAIS CONTAS A RECEBER	9,5	4,5
IMOBILIZADO	1.195,7	1.163,6
INTANGÍVEL	1.473,2	1.389,7
<b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>2.813,7</b>	<b>2.665,7</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>3.932,8</b>	<b>3.528,1</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2.094,3</b>	<b>1.741,4</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	53,6	116,6
FORNECEDORES	217,6	286,4
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	126,9	99,2
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	86,1	96,6
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	15,8	23,8
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	31,6	25,2
RESULTADO DIFERIDO, LÍQUIDO	11,9	9,1
DIVIDENDOS E JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO	-	10,1
DEMAIS CONTAS A PAGAR	21,0	4,7
<b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>564,5</b>	<b>671,6</b>
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	777,2	403,3
PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS	23,2	16,3
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	10,8	12,6
RESULTADO DIFERIDO, LÍQUIDO	14,8	17,9
PASSIVOS DE ARRENDAMENTO	664,4	594,1
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	22,6	8,5
DEMAIS CONTAS A PAGAR	16,9	17,2
<b>TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>1.529,8</b>	<b>1.069,9</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
CAPITAL SOCIAL	1.461,1	950,8
RESERVA DE LUCROS	-	134,6
RESERVAS DE CAPITAL E PLANO DE OPÇÃO DE AÇÕES	712,3	725,4
AÇÕES EM TESOURARIA	(24,2)	(24,2)
OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES	0,3	0,0
LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO	(311,0)	-
<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.838,5</b>	<b>1.786,6</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>3.932,8</b>	<b>3.528,1</b>

## FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO 4T20 E 2020 (R\$ MILHÕES)

	4T20	4T19	2020	2019
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>97,5</b>	<b>236,1</b>	<b>(172,3)</b>	<b>370,7</b>
<b>CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES</b>	<b>90,3</b>	<b>189,7</b>	<b>33,1</b>	<b>496,3</b>
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(51,3)	52,3	(431,4)	53,8
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL	58,4	52,6	210,1	195,9
AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS	32,2	28,2	122,0	107,3
JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA	11,0	23,1	52,2	69,7
OUTROS	40,0	33,5	80,2	69,7
<b>VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS</b>	<b>7,2</b>	<b>46,4</b>	<b>(205,4)</b>	<b>(125,6)</b>
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS	(23,0)	(0,1)	(46,8)	(0,8)
ESTOQUES	(11,1)	(12,4)	(26,6)	(17,8)
OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS	4,8	10,6	(7,9)	5,8
PAGAMENTOS ANTECIPADOS	23,8	3,2	42,4	(19,5)
FORNECEDORES E ALUGUEIS A PAGAR	52,2	86,8	(68,8)	45,2
SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS	(21,4)	(18,2)	(29,9)	(23,7)
OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS	(18,2)	(23,5)	(67,8)	(114,9)
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>(269,1)</b>	<b>(332,7)</b>	<b>(589,8)</b>	<b>(313,1)</b>
AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO	(86,9)	(144,8)	(237,6)	(426,0)
AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL	(7,3)	(16,9)	(42,2)	(47,6)
GASTOS REEMBOLSÁVEIS COM OFERTA DE AÇÕES	-	2,7	-	-
APLICAÇÕES EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	(210,2)	(350,6)	(1.130,8)	(569,8)
RESGATE DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	35,4	177,0	820,8	730,2
<b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>344,0</b>	<b>345,4</b>	<b>656,5</b>	<b>92,7</b>
CAPITAL INTEGRALIZADO NO PERÍODO	510,3	-	510,3	52,5
CUSTOS COM EMISSÃO DE AÇÕES	(23)	-	(23)	-
CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	-	400	420	400
CUSTOS SOBRE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	-	(2)	(1)	(2)
COMPRA DE AÇÕES PARA TESOURARIA	-	-	-	(24,2)
PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)	(102,9)	(13,2)	(123,2)	(169,5)
JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO A PAGAR	-	-	(10,1)	(26,7)
PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS	(40,5)	(39,1)	(116,4)	(137,2)
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>	<b>172,4</b>	<b>248,9</b>	<b>(105,6)</b>	<b>150,3</b>
SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	47,2	76,4	325,3	175,0
SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES	219,7	325,3	219,7	325,3

# BK

# BRASIL

**Iuri Miranda**  
CEO

**Clayton Malheiros**  
CFO e DRI

**Gabriel Guimarães**  
Diretor de Finanças e RI

**Caroline Luccarini**  
RI

**Jaqueline Furrier**  
RI

**Contato RI:**  
[www.burgerking.com.br/ri](http://www.burgerking.com.br/ri)

## **Divulgação de Resultados 4T20**

**Teleconferência e Webcast**

**26 de fevereiro de 2021 - 6ª feira**  
*Em português com tradução  
simultânea para o inglês*

**Horário:** 11h (BRT) / 09h (EST)

**Dados para conexão: (Toll Free)**  
+55 11 4210-1803 / +55 11 3181-8565  
+1 412 717 9627 / +1 844 204 8942  
Código: BK Brasil

---

**Em 30 de dezembro de 2020:**

**Total de ações:**  
275.355.447

**Valor de mercado:**  
R\$ 3,0 bi

**Preço da Ação:**  
R\$ 10,90



**BK BRASIL ON**  
B3: BKBR3

