

# BK BRASIL

RESULTADOS DO 1T20



POPEYES



## FECHAMENTO DOS RESTAURANTES EM MARÇO AFETA RECUPERAÇÃO DE VENDAS OBTIDA ATÉ FEVEREIRO, LEVANDO A RECEITA PARA UMA REDUÇÃO DE 2,4% EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR

Barueri, 28 de maio de 2020 – 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 primeiro 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

#### Divulgação de Resultados 1T20

#### Teleconferência e Webcast

29 de maio de 2020 - 6ª feira

Em português com tradução simultânea para o inglês

Horário: 11h00 (BRT);  
09h00 (US ET)

#### Dados para conexão: Do Brasil:

+55 11 4210-1803 ou  
+55 11 3181-8565

#### De outros Países:

+1 412 717 9627 ou  
+1 844 204 8942  
(Toll Free)  
Código: BK Brasil

#### Relações com investidores:

Clayton Malheiros

Gabriel Guimarães  
+55 11 2397-0369

Caroline Luccarini  
+55 11 2397-0368

Jaqueline Furrier  
+55 11 2397-0368

#### Desempenho 1T20x1T19:

- **Receita operacional líquida** de R\$649 milhões no 1T20, representando uma queda de 2,4% versus 1T19;
- **Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes** de -1,8% no 1T20;
- **Até Fev/20 o crescimento de vendas comparáveis foi de 2,4%**, demonstrando boa recuperação em relação a performance de Dez/19;
- **Forte crescimento de vendas através de canais digitais (Delivery, Totem e BK Express) atingindo 10,4% da receita da Cia no 1T20;**
- **EBITDA ajustado** de R\$13,9 Milhões no 1T20; **Mg.** de 2,1% no 1T20;
- **Contratação de linha de financiamento de R\$170 milhões e prazo de 1 ano visando reforçar preventivamente a posição de caixa e liquidez;**
- **Prejuízo líquido** de R\$55,6 milhões no 1T20;
- **Total de 872 restaurantes da marca Burger King e 41 restaurantes Popeyes** ao final do 1T20;

| DESTAQUES FINANCEIROS - R\$ MILHÕES (CONSOLIDADO) | 1T20    | 1T19    | VAR.     | 4T19    | VAR.     |
|---|---------|---------|----------|---------|----------|
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA                       | 649,1   | 665,3   | -2,4%    | 803,4   | -19,2%   |
| EBITDA AJUSTADO                                   | 13,9    | 86,0    | -83,9%   | 171,2   | -91,9%   |
| % DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA                  | 2,1%    | 12,9%   | -1080bps | 21,3%   | -1920bps |
| LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO                          | (55,6)  | 3,1     | -        | 41,3    | -        |
| DÍVIDA BRUTA                                      | 691,4   | 164,3   | 320,8%   | 519,9   | 33,0%    |
| DÍVIDA LÍQUIDA (CAIXA LÍQUIDO)                    | 222,3   | (170,3) | -        | (85,6)  | -        |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO                                | 1.735,3 | 1.762,9 | -1,6%    | 1.786,6 | -2,9%    |

| DESTAQUES OPERACIONAIS                                      | 1T20  | 1T19 | VAR.    | 4T19  | VAR.  |
|---|-------|------|---------|-------|-------|
| # TOTAL DE RESTAURANTES                                     | 913   | 803  | 110     | 912   | 1     |
| RESTAURANTES PRÓPRIOS                                       |       |      |         |       |       |
| # RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO                   | 714   | 639  | 75      | 671   | 43    |
| ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®                   | -     | 4    | (4)     | 36    | (36)  |
| FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®                       | -     | (4)  | 4       | -     | -     |
| AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®          | -     | -    | -       | (11)  | 11    |
| ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES POPEYES®                       | -     | 3    | (3)     | 18    | (18)  |
| # RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO                      | 714   | 642  | 72      | 714   | 0     |
| RESTAURANTES FRANQUEADOS                                    |       |      |         |       |       |
| # RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO                | 198   | 162  | 36      | 169   | 29    |
| ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®                   | 2     | 1    | 1       | 18    | (16)  |
| FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®                       | (1)   | (2)  | 1       | -     | (1)   |
| AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®          | -     | -    | -       | 11    | (11)  |
| # RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO                   | 199   | 161  | 38      | 198   | 1     |
| CRESCIMENTO DE VENDAS COMPARÁVEIS MESMOS RESTAURANTES (SSS) | -1,8% | 7,6% | -940bps | -2,2% | 40bps |

## MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

---

Enfrentamos neste momento, a maior crise que a nossa sociedade e a nossa indústria já vivenciaram, não só pelos impactos econômicos, mas principalmente pelos impactos sociais que a COVID-19 tem trazido.

Para melhor explicar nossa visão sobre este cenário, o impacto no nosso negócio e como estamos enfrentando esta situação, além de nos prepararmos para a retomada após a pandemia, gostaríamos de olhar primeiro os **fundamentos da empresa** prévios ao COVID-19.

Começamos o ano de 2020 com uma aceleração de vendas importante em relação ao final do ano de 2019, crescendo 460 bps de vendas comparáveis entre o quarto trimestre de 2019 e os dois primeiros meses de 2020. Esta recuperação refletiu a execução de três importantes mudanças estratégicas. Primeiro, aumentando nossa competitividade no *value for money* com a volta do icônico *Whopper* à plataforma King em dobro. Segundo, o ajuste na plataforma *premium* com foco na linha de produtos *Mega Stacker* e terceiro, a expansão do canal de vendas de *delivery* com 2 novos agregadores e uma cobertura adicional em 80 novas cidades.

Em termos de *footprint* de restaurantes, durante o ano de 2019 abrimos 44 restaurantes *free standings*, sendo 33 operados pelo BK Brasil que nos permitirão uma maior participação no *share* deste formato, com captura de vendas de *Drive Thru* e melhor serviço de *delivery*. Nos últimos anos mais do que dobramos nossa base de *Free Standings* alcançando mais de 20% das nossas unidades e continuamos acreditando muito no potencial de vendas desse formato e no impacto positivo que traz para a marca.

Nossos investimentos estruturais em tecnologia ao longo do tempo estão cada vez mais mostrando a sua relevância, com o nosso *App* ultrapassando a marca de 23 milhões de *downloads*, permitindo um conhecimento cada vez maior dos hábitos dos nossos clientes para que, através do nosso programa de *CRM*, possamos ser cada vez mais assertivos na personalização do relacionamento com nossos clientes. Além disso, já concluímos a integração de sistemas com todos os nossos parceiros de *Delivery* e aceleramos a implementação dos totens de autoatendimento ultrapassando a marca de 200 restaurantes com esta facilidade para os nossos consumidores.

Em termos de estrutura de capital, iniciamos 2020 com **sólida posição de caixa** (superior a 600 milhões de reais), e dívida bruta inferior à nossa posição de caixa. Além disso, no final do trimestre, após o início da pandemia, tivemos nosso rating AA ratificado pela Fitch após revisão realizada em vários players do varejo.

Ao longo do mês de março, começamos a sentir os impactos da COVID-19 nos nossos restaurantes. Nossa primeira medida foi estabelecer nossas **prioridades** durante este período. Proteger nossos **colaboradores**, nossos **clientes** e nossa **empresa**.

O fato de operarmos restaurantes de duas redes globais de *Fast Food*, Burger King e Popeyes, nos permite ter acesso ao que está ocorrendo em outros mercados e implementar a melhor linha de ação, inclusive olhando as tendências de consumo em países que estão em fases diferentes da pandemia.



Em relação ao nosso time, gostaríamos de **agradecer** os **quase 20 mil colaboradores** pelo empenho e dedicação nesse delicado momento, principalmente aqueles que estão nos representando ativamente na linha de frente nos nossos restaurantes. **Sem vocês nada disso seria possível.**

Ampliamos e criamos treinamentos específicos sobre segurança e prevenção, ampliamos o uso de equipamentos de proteção individual e incluímos novos procedimentos como uso de máscaras e tomada de temperatura. Suporte e orientação médica também foram ampliados. Nosso escritório corporativo físico foi fechado e passamos a trabalhar remotamente, através de *home office*. Visando evitar ao máximo desligamentos em um momento tão delicado, implementamos todas as medidas disponíveis para buscar o equilíbrio entre preservação de empregos e a sustentabilidade do negócio.

Com relação à **proteção de clientes**, o que inclui também nossa visão de **suporte à sociedade** através do nosso serviço de oferta de refeições rápidas, fechamos os nossos salões e passamos a distribuir, em conjunto com o Ministério da Saúde, junto com cada um dos nossos pedidos panfletos sobre prevenção ao contágio do COVID-19 nos pedidos de alimentação fora do lar. Além disso, realizamos a **doação**, até este momento, de mais de **50 toneladas** de alimentos para ONG's de impacto social, e doamos **1 milhão de reais** ao Sistema Único de Saúde (**S.U.S**) para ajudar no combate à epidemia. Essas ações nos levaram a ser reconhecidos, em pesquisa realizada pelo Instituto Croma Insights, como a segunda marca de alimentação que mais teve menções positivas em todo o Brasil.

Com o avanço da pandemia em março, tivemos 65% dos nossos restaurantes fechados em função de restrições legais, especialmente pelo fechamento de shoppings decorrentes das medidas de isolamento social impostas. Em função disso, vimos uma mudança significativa de participação dos nossos canais de vendas com o *drive thru* e o *delivery* passando a representar 85% do nosso volume. Especificamente no *delivery*, crescemos mais de 300% nossa venda média mensal nos meses de Abril e Maio em relação à média de vendas mensal do mesmo período de 2019.

Apesar do impacto da perda de receita com nossos restaurantes fechados, percebemos que a *performance* dos restaurantes em operação vem crescendo semanalmente desde março com alguns desses restaurantes já superando em abril e maio o nível de vendas do ano anterior. Essa performance tem sido obtida graças a uma análise detalhada do raio de atuação de cada um dos nossos restaurantes visando maximizar a receita por restaurante e também em função de ajustes nas nossas ofertas para um perfil de consumo com mais refeições em grupos e famílias que permitiu um aumento de 30% no nosso ticket médio.

Nossa disciplina e cultura de eficiência em custos também estão sendo aplicadas tanto nos restaurantes quanto no nosso escritório central, onde estamos revisando cada uma das nossas linhas de custos buscando adequar nossa operação a nova realidade. Com relação aos nossos custos com pessoal nos nossos restaurantes, aplicamos a medida de suspensão temporária prevista na MP-936 para os colaboradores dos restaurantes fechados, e de redução de jornada e de salário de no mínimo 25% a todos os níveis corporativos e Conselho de Administração. Foram congelados novas contratações, promoções, reajustes salariais e despesas não essenciais. Estas iniciativas adicionais foram implementadas a partir de Abril com resultados esperados a partir do segundo trimestre. Também estamos renegociando nossos custos de ocupação com nossos locadores com importantes reduções já concluídas com impacto esperado a partir do mês de Abril.



Reforçamos a nossa liquidez, com captações de 220 milhões de reais (170 milhões em março e 50 milhões em abril), além de termos suspenso temporariamente nossos investimentos até termos uma melhor visão do cenário Pós-COVID. Temos tido suporte do nosso franqueador e acordamos que as nossas obrigações contratuais de desenvolvimento estão suspensas em 2020 e serão oportunamente rediscutidas para 2021 em diante.

Com a evolução da transformação digital no varejo, certamente acelerada pelo efeito COVID-19, muitas coisas têm mudado em nosso negócio. Temos adaptado constantemente a maneira como nos relacionamos com nossos clientes no consumo de nossos produtos e serviços. Mas, temos convicção que os pilares do nosso negócio, baseados em qualidade do produto, conveniência, preço e experiência, continuarão a ser pontos chave em uma transição para o digital cada vez mais presente. O foco no consumidor continuará sendo nosso maior objetivo e para isso, estamos construindo um ecossistema que possa ser capaz de conectar *on* e *off-line*. Esse ecossistema é sustentado por uma cultura digital, novas formas de trabalhar e uma tecnologia robusta e flexível. Um ecossistema capaz de estar onde quer que o cliente esteja e como prefira se relacionar conosco e, ao mesmo tempo, alavancar nosso relacionamento direto com consumidor, especialmente os mais frequentes em nossos restaurantes.

Apesar dos desafios e incertezas que esta pandemia gera ao nosso país e ao nosso mercado no curto e médio prazo, estamos seguros e confiantes que os fundamentos estruturais que o BK Brasil construiu, através das operações de Burger King e Popeyes, e que nos levaram a uma posição de destaque no mercado com reconhecimento dos nossos clientes, nos posicionam estrategicamente para atravessar este período e nos tornar ainda mais competitivos em um cenário Pós-COVID.

## **EVENTO SUBSEQUENTE**

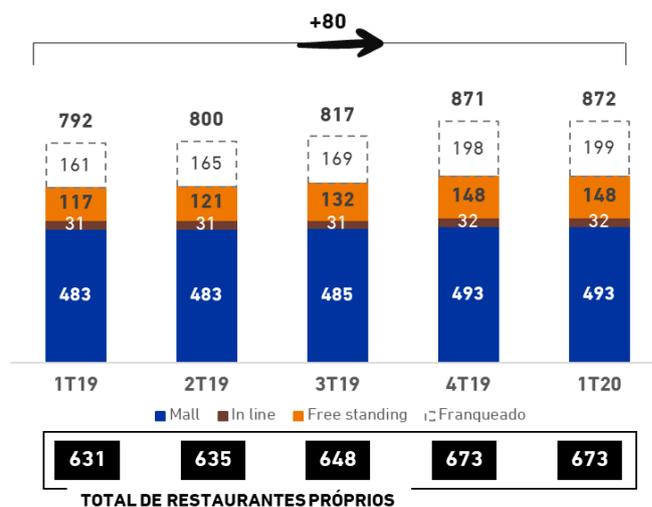
---

Conforme mencionado na Mensagem da Administração, a Companhia captou, em abril, o montante de R\$ 50 milhões através do banco Itaú com o objetivo de fortalecer a sua estrutura de capital. A dívida tem prazo de 1 ano, com vencimento programado para 05/04/2021.

## DESEMPENHO OPERACIONAL E FINANCEIRO

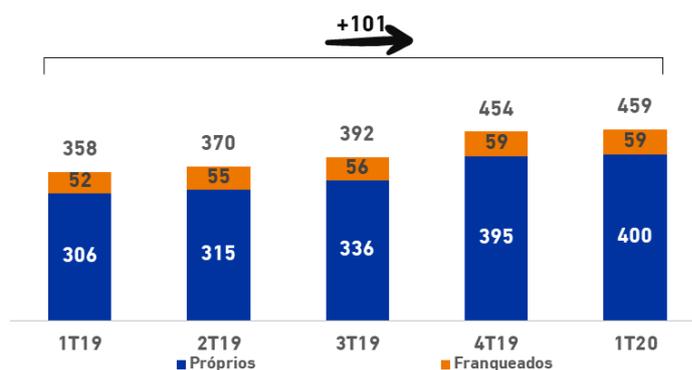
### Expansão da rede de restaurantes do sistema BURGER KING®

Ao longo do 1T20, o sistema BURGER KING® abriu 2 novos restaurantes operados por franqueados, e encerrou 1 restaurante, também de franqueado. A Companhia manteve o mesmo número de restaurantes do trimestre anterior com um total de 673 restaurantes próprios. Quanto aos restaurantes operados por franqueados, o BURGER KING® finalizou o 1T20 com 199 unidades. Assim sendo, o sistema BURGER KING® encerrou o trimestre com um total de 872 restaurantes em operação no país, o que representa um crescimento líquido de 80 restaurantes nos últimos 12 meses.



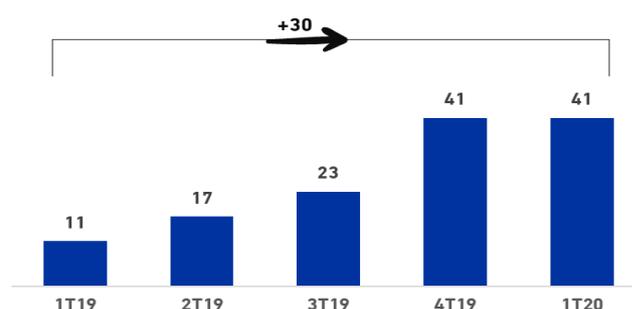
### Expansão da rede de *dessert centers* BURGER KING®

Adicionalmente aos 872 restaurantes, o sistema BURGER KING® finalizou o 1T20 com 459 *dessert centers*, totalizando um crescimento de 101 unidades quando comparado ao 1T19.



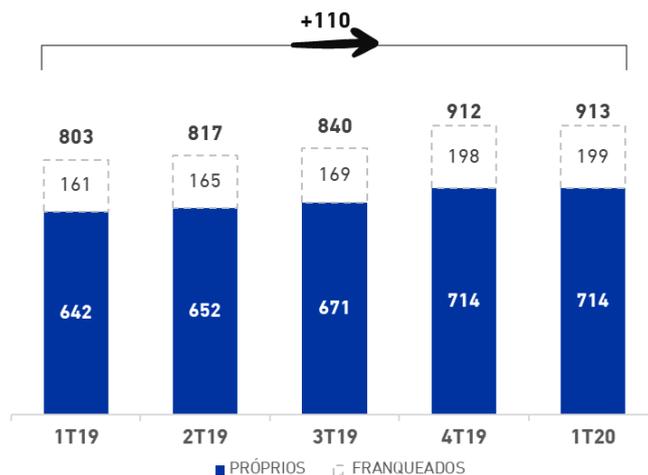
### Expansão da rede de restaurantes do sistema POPEYES®

Ao longo do 1T20, o sistema POPEYES® manteve seu número de restaurantes e encerrou o trimestre com 41 unidades, sendo todos restaurantes próprios, localizados no estado de São Paulo.



## Expansão da rede de restaurantes total

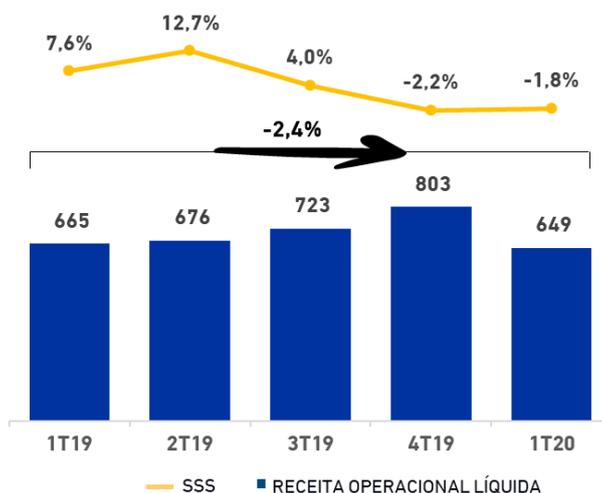
Com isso, encerramos o 1T20 com um total de 913 restaurantes geridos pela Companhia, dos quais 714 são restaurantes próprios das marcas BURGER KING® e POPEYES® e 199 restaurantes de franqueados da marca BURGER KING®.



## Receita operacional líquida

No 1T20, a receita operacional líquida do BK Brasil atingiu R\$649 milhões, o que representa uma retração de 2,4% em relação ao 1T19. Como mencionamos na abertura, todas as iniciativas que foram implementadas no decorrer do primeiro trimestre de 2020, surtiram resultados positivos no nosso negócio e foram capazes de mudar a tendência de vendas comparáveis para uma curva ascendente durante janeiro e fevereiro. As principais mudanças foram: a volta do Whopper para a plataforma *king* em dobro, a volta da família Mega Stacker à categoria Premium e a entrada de novos agregadores no canal *Delivery*. Com isso e com o nosso forte crescimento de 72 restaurantes (BK e PLK próprios) na comparação ano contra ano, mesmo com o fechamento de cerca de 65% das nossas operações durante a segunda quinzena de março, conseguimos manter a receita do trimestre muito próxima do mesmo período do ano anterior.

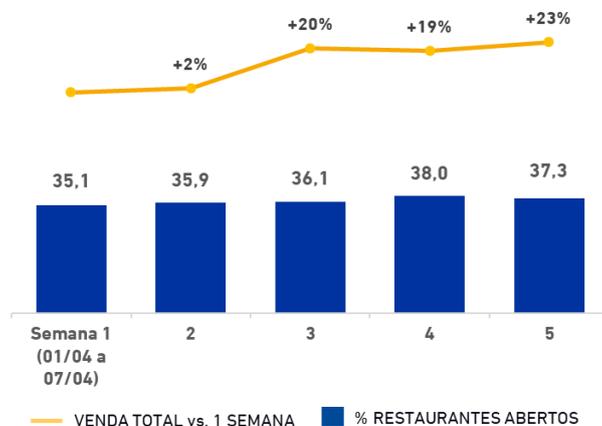
### RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (R\$ MM) CRESCIMENTO DE VENDAS NOS MESMOS RESTAURANTES(%)



Ao longo dos primeiros 45 dias do segundo trimestre percebemos uma forte aceleração das vendas, tanto em *delivery*, quanto em *drive-thru*, que atingiram consistentemente recordes históricos semana pós semana, ajudando a Cia a crescer aproximadamente 20% na segunda quinzena de abril *versus* a primeira e 23% na primeira semana de maio *versus* o mesmo período de abril.

### % RESTAURANTES ABERTOS E EVOLUÇÃO DE VENDAS

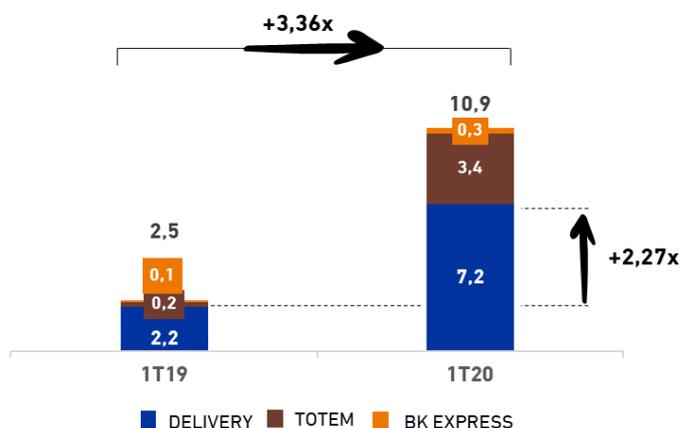
>>> Abril



## Digitalização de Vendas

A tecnologia vem se tornando cada vez mais significativa no nosso negócio com cada uma das nossas iniciativas ganhando relevância rapidamente. No 1T20, nosso *Delivery*, agora com Uber Eats, Rappi e iFood, passou a representar 7,2% da receita total da Cia com um aumento de cobertura de 80 cidades novas *versus* o 1T19. Esse aumento representou um crescimento de 2,27 vezes *versus* o primeiro trimestre de 2019, assim como o aumento do uso da funcionalidade BK Express. Nosso aplicativo está cada vez mais presente na vida dos nossos consumidores e nesse trimestre ultrapassamos a marca de 23 milhões de *downloads* com um engajamento cada vez maior. Acreditamos muito nesse ativo que estamos construindo dentro de um ecossistema digital porque será o pilar fundamental para o nosso programa de CRM e oportunidades futuras com aumento da fidelização dos nossos consumidores. *Self ordering kiosks* (totens de autoatendimento) também tem sido uma importante ferramenta para dinamizar nossas interações com nossos clientes e seu expressivo crescimento nos permitirá ir a patamares cada vez mais eficientes em termos de custos operacionais além de uma experiência com menor fricção com nossos consumidores.

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



## Custo da mercadoria vendida e despesas com vendas

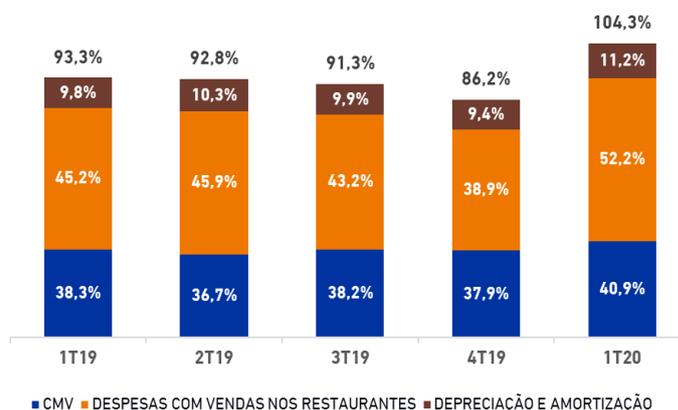
As despesas totais de restaurantes totalizaram R\$677 milhões no 1T20 e representaram 104,3% da receita operacional líquida.

O custo da mercadoria vendida atingiu 40,9% da receita operacional líquida, com crescimento de 260bps *yoy*, explicado pelo retorno do *Whopper* na plataforma *king* em dobro, pelas promoções de entrada da marca nos novos agregadores e a queda nas vendas de balcão que impactou nosso *mix* reduzindo a incidência de combos com bebidas, impactando negativamente a margem bruta.

Adicionalmente, como efeito do fechamento dos restaurantes em março, a cia teve impactos não-recorrentes com perdas e doações de produtos nos seus restaurantes.

As despesas com vendas nos restaurantes (excluindo depreciação e amortização) representaram 52,2% da receita operacional líquida, um aumento de 700bps *versus* o mesmo período de 2019 resultado da forte desalavancagem operacional em virtude da perda de vendas nas últimas semanas de março. As medidas implementadas nas últimas semanas de março, principalmente focadas nas renegociações de valores de

### % DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

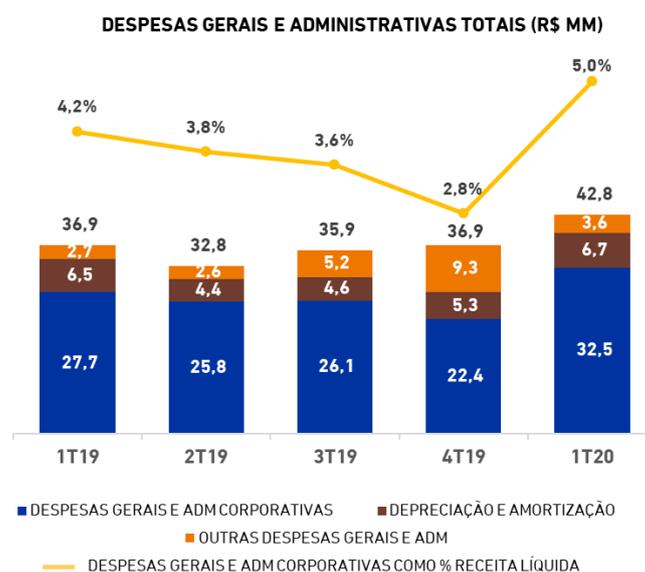


locação e iniciativas de redução dos custos de pessoal, não tiveram impacto dentro do trimestre e serão mais relevantes a partir do segundo trimestre.

### Despesas gerais e administrativas totais

As despesas gerais e administrativas corporativas representaram 5,0% da receita operacional líquida no 1T20, um crescimento de 80bps *versus* o mesmo período do ano anterior em função da desalavancagem operacional decorrente dos restaurantes fechados, crescimento das provisões para contingências trabalhistas e despesas com *stock options*.

A partir de maio, em adição às medidas já adotadas pela Cia, aplicamos a redução de salários de no mínimo 25% para todos os colaboradores corporativos, incluindo VP's, CEO e Conselho de Administração.



### EBITDA Ajustado

No 1T20, o EBITDA ajustado atingiu R\$13,9 milhões. Em consequência dos fortes impactos na receita decorrentes dos efeitos da pandemia, gerando uma desalavancagem operacional relevante em virtude da não diluição dos custos fixos existentes nos restaurantes fechados.

| <b>EBITDA - R\$ MILHÕES</b>                      | <b>1T20</b>   | <b>1T19</b>  | <b>VAR %</b>    | <b>4T19</b>  | <b>VAR %</b>    |
|--|---------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| <b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>       | <b>(55,6)</b> | <b>3,1</b>   | <b>-</b>        | <b>41,3</b>  | <b>-</b>        |
| (+) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO                 | 16,5          | 12,5         | 31,9%           | 21,7         | -24,1%          |
| (+) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO                    | 79,7          | 76,8         | 3,7%            | 80,8         | -1,4%           |
| (+/-) IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL     | (31,8)        | (10,8)       | 193,1%          | 11,0         | -               |
| <b>EBITDA</b>                                    | <b>8,7</b>    | <b>81,5</b>  | <b>-89,4%</b>   | <b>154,8</b> | <b>-94,4%</b>   |
| <b>MARGEM EBITDA</b>                             | <b>1,3%</b>   | <b>12,2%</b> | <b>-1090bps</b> | <b>19,3%</b> | <b>-1800bps</b> |
| (+) OUTRAS DESPESAS                              | 0,1           | 1,3          | -91,5%          | 7,2          | -98,5%          |
| (+) CUSTOS COM PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES | 3,4           | 0,7          | 420,0%          | 2,0          | 72,9%           |
| (+) DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO        | 0,0           | 0,7          | -96,8%          | 0,1          | -81,6%          |
| (+) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS                    | 1,6           | 1,9          | -13,3%          | 7,1          | -77,1%          |
| <b>EBITDA AJUSTADO</b>                           | <b>13,9</b>   | <b>86,0</b>  | <b>-83,9%</b>   | <b>171,2</b> | <b>-91,9%</b>   |
| <b>MARGEM EBITDA AJUSTADA</b>                    | <b>2,1%</b>   | <b>12,9%</b> | <b>-1080bps</b> | <b>21,3%</b> | <b>-1920bps</b> |

## Lucro (Prejuízo) líquido

O Prejuízo líquido atingiu R\$55,6 milhões no 1T20, *versus* um lucro de R\$3 milhões no 1T19. Esse resultado foi muito impactado pela atividade operacional em virtude do fechamento dos restaurantes na segunda quinzena de março sem o mesmo reflexo nos custos fixos desses restaurantes.

## Endividamento total

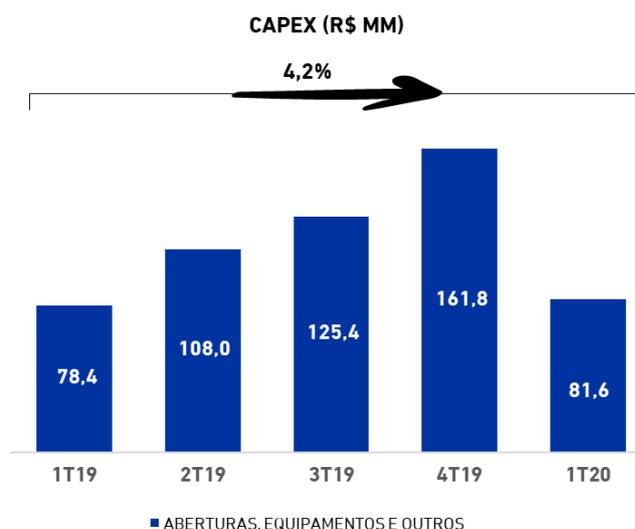
Em março de 2020, o endividamento bruto total da Companhia atingiu R\$691 milhões, já refletindo a nova captação de R\$170 milhões realizada no final de março. Com isso, o caixa total disponível foi de R\$469 milhões no final do 1T20. Conseqüentemente, em março de 2020 a Companhia possuía uma dívida líquida de R\$222 milhões, comparado a um caixa líquido de R\$170 milhões no mesmo período de 2019.

| ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO - R\$ MILHÕES                           | MAR/20       | MAR/19         | VAR %         | DEZ/19        | VAR %         |
|---|--------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>                           | <b>691,4</b> | <b>164,3</b>   | <b>320,8%</b> | <b>519,9</b>  | <b>33,0%</b>  |
| CIRCULANTE  | 288,4        | 52,3           | 451,7%        | 116,6         | 147,5%        |
| NÃO CIRCULANTE  | 402,9        | 112,0          | 259,7%        | 403,3         | -0,1%         |
| <b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b> | <b>469,1</b> | <b>334,5</b>   | <b>40,2%</b>  | <b>605,5</b>  | <b>-22,5%</b> |
| CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES (CIRCULANTE)       | 467,7        | 323,0          | 44,8%         | 604,1         | -22,6%        |
| APLICAÇÕES FINANCEIRAS (NÃO CIRCULANTE)                       | 1,4          | 11,6           | -88,1%        | 1,4           | 0,7%          |
| <b>ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO</b>                                  | <b>222,3</b> | <b>(170,3)</b> | <b>-</b>      | <b>(85,6)</b> | <b>-</b>      |
| <b>EBITDA AJUSTADO* (12M)</b>                                 | <b>252,4</b> | <b>303,4</b>   | <b>-16,8%</b> | <b>328,3</b>  | <b>-23,1%</b> |
| <i>ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO / EBITDA AJUSTADO TOTAL (12M)</i>    | <i>0,9x</i>  | <i>(0,6x)</i>  | <i>-</i>      | <i>(0,3x)</i> | <i>-</i>      |

\*Considera o EBITDA Ajustado ex-efeitos do IFRS 16.

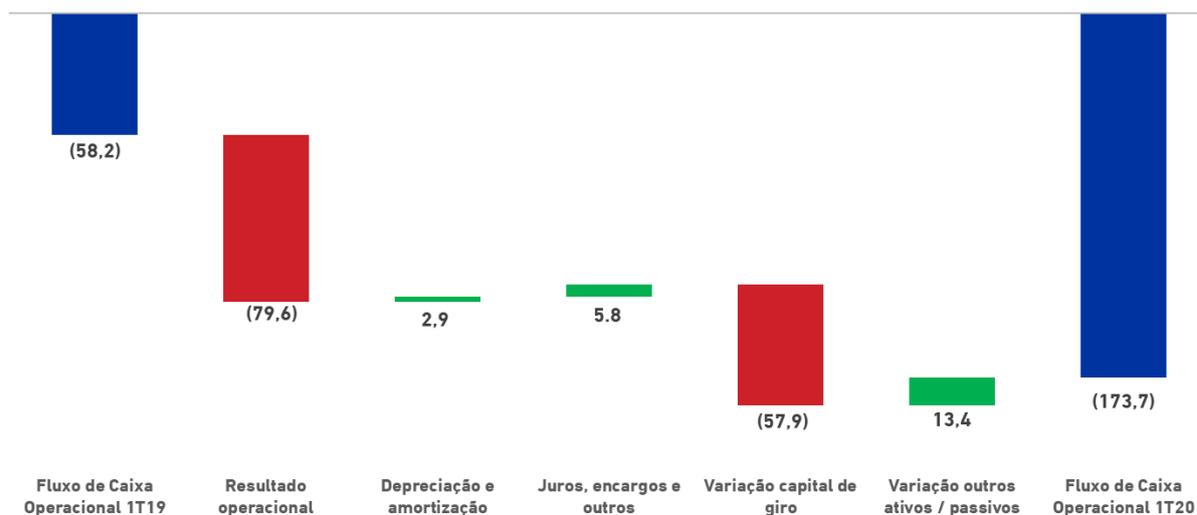
## Investimentos (CAPEX)

Durante o 1T20, os investimentos totais da Companhia em ativos fixos atingiram R\$82 milhões, apresentando um crescimento de 4,2% quando comparado ao 1T19. Esse crescimento suportaria o plano de expansão da Cia. previsto para 2020 que foi temporariamente suspenso em virtude das medidas de proteção de liquidez implementadas para proteger a Cia das incertezas futuras causadas pelo COVID-19.



## Fluxo de caixa operacional

No 1T20, o consumo de caixa operacional da Companhia foi de R\$174 milhões, representando um aumento de R\$115 milhões quando comparado ao mesmo período do ano anterior. O maior consumo de caixa foi notadamente em razão do declínio do resultado operacional, impactado pela retração das vendas em decorrência do fechamento de lojas pelo COVID-19 e à maior necessidade de capital de giro decorrente da sazonalidade do período anterior e da forte concentração de abertura de restaurantes no 4T19, principalmente no formato *free standing*.





## DEFINIÇÕES

---

- **BK Express:** 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.
- **Repases:** 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 1T20 (R\$ MILHÕES)

|  | 1T20           | 1T19           | VAR %          | 4T19           | VAR %         |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>                         | <b>649,1</b>   | <b>665,3</b>   | <b>-2,4%</b>   | <b>803,4</b>   | <b>-19,2%</b> |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS                                    | 701,8          | 712,9          | -1,6%          | 859,7          | -18,4%        |
| DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS                            | (61,9)         | (51,8)         | 19,4%          | (69,3)         | -10,8%        |
| RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS                    | 10,3           | 4,8            | 116,1%         | 14,7           | -29,9%        |
| DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS            | (1,2)          | (0,5)          | 118,6%         | (1,6)          | -26,5%        |
| <b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>                      | <b>(265,4)</b> | <b>(254,5)</b> | <b>4,3%</b>    | <b>(304,1)</b> | <b>-12,7%</b> |
| <b>LUCRO BRUTO</b>   | <b>383,7</b>   | <b>410,8</b>   | <b>-6,6%</b>   | <b>499,3</b>   | <b>-23,2%</b> |
| <b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>                           | <b>(411,8)</b> | <b>(369,1)</b> | <b>11,6%</b>   | <b>(388,4)</b> | <b>6,0%</b>   |
| DESPESAS COM PESSOAL                                       | (139,2)        | (127,8)        | 8,9%           | (121,8)        | 14,2%         |
| ROYALTIES E FUNDO DE MARKETING                             | (63,8)         | (61,6)         | 3,5%           | (71,1)         | -10,3%        |
| DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES                          | (63,7)         | (53,3)         | 19,6%          | (55,3)         | 15,2%         |
| DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS                                  | (1,6)          | (1,9)          | -13,3%         | (7,1)          | -77,0%        |
| DEPRECIações E AMORTIZAÇÕES                                | (72,9)         | (70,2)         | 3,9%           | (75,5)         | -3,4%         |
| OUTRAS DESPESAS COM VENDAS                                 | (70,7)         | (54,3)         | 30,1%          | (57,5)         | 22,9%         |
| <b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>             | <b>(42,8)</b>  | <b>(37,1)</b>  | <b>15,5%</b>   | <b>(36,9)</b>  | <b>15,9%</b>  |
| DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS                          | (32,5)         | (27,8)         | 17,0%          | (22,4)         | 45,1%         |
| DEPRECIação E AMORTIZAÇÃO                                  | (6,7)          | (6,6)          | 1,8%           | (5,3)          | 26,9%         |
| DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO                      | (0,0)          | (0,7)          | -96,8%         | (0,1)          | -77,0%        |
| RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO E IMPAIRMENT     | (0,2)          | (1,3)          | -88,2%         | (7,1)          | -97,8%        |
| CUSTO COM PLANO DE AÇÕES                                   | (3,4)          | (0,7)          | 420,0%         | (2,0)          | 71,9%         |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b> | <b>(71,0)</b>  | <b>4,7</b>     | <b>-</b>       | <b>74,0</b>    | <b>-</b>      |
| <b>RESULTADO FINANCEIRO</b>                                | <b>(16,5)</b>  | <b>(12,5)</b>  | <b>31,9%</b>   | <b>(21,7)</b>  | <b>-24,1%</b> |
| DESPESAS FINANCEIRAS                                       | (21,5)         | (19,0)         | 13,2%          | (27,6)         | -21,9%        |
| RECEITAS FINANCEIRAS                                       | 5,1            | 6,6            | -22,4%         | 5,9            | -13,8%        |
| <b>RESULTADO ANTES DO IR E CSLL</b>                        | <b>(87,4)</b>  | <b>(7,8)</b>   | <b>1021,2%</b> | <b>52,3</b>    | <b>-</b>      |
| <b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>              | <b>31,8</b>    | <b>10,8</b>    | <b>193,1%</b>  | <b>(11,0)</b>  | <b>-</b>      |
| IMPOSTOS CORRENTES   | -              | -              | -              | (9,3)          | -100,0%       |
| IMPOSTOS DIFERIDOS   | 31,8           | 10,8           | 193,1%         | (1,8)          | -             |
| <b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>                 | <b>(55,6)</b>  | <b>3,1</b>     | <b>-</b>       | <b>41,3</b>    | <b>-</b>      |



## BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO 1T20 (R\$ MILHÕES)

|  | 31/03/2020     | 31/12/2019     |
|--|----------------|----------------|
| <b>ATIVO</b>                                     | <b>3.429,4</b> | <b>3.528,1</b> |
| <b>ATIVO CIRCULANTE</b>                          |                |                |
| CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA                    | 69,3           | 325,3          |
| TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                    | 398,4          | 278,8          |
| CONTAS A RECEBER                                 | 71,5           | 60,4           |
| ESTOQUES   | 89,3           | 99,0           |
| IMPOSTOS A RECUPERAR                             | 28,9           | 27,6           |
| PAGAMENTOS ANTECIPADOS                           | 34,2           | 46,1           |
| DEMAIS CONTAS A RECEBER                          | 23,5           | 25,2           |
| <b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>                 | <b>715,1</b>   | <b>862,4</b>   |
| <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>                      |                |                |
| TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                    | 1,4            | 1,4            |
| IMPOSTOS A RECUPERAR                             | 72,1           | 73,1           |
| DEPÓSITOS JUDICIAIS                              | 33,4           | 33,4           |
| IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS | 23,4           | -              |
| DEMAIS CONTAS A RECEBER                          | 4,1            | 4,5            |
| IMOBILIZADO                                      | 1.174,1        | 1.163,6        |
| INTANGÍVEL                                       | 1.405,8        | 1.389,7        |
| <b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>             | <b>2.714,2</b> | <b>2.665,7</b> |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>                            | <b>3.429,4</b> | <b>3.528,1</b> |
| <b>PASSIVO</b>                                   | <b>1.694,1</b> | <b>1.741,4</b> |
| <b>PASSIVO CIRCULANTE</b>                        |                |                |
| EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS                     | 288,4          | 116,6          |
| FORNECEDORES                                     | 121,1          | 286,4          |
| PASSIVOS DE ARRENDAMENTO                         | 103,1          | 99,2           |
| SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS                      | 78,9           | 96,6           |
| OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS                          | 8,8            | 23,8           |
| OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS                           | 15,7           | 25,2           |
| RESULTADO DIFERIDO, LÍQUIDO                      | 9,2            | 9,1            |
| DIVIDENDOS E JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO       | -              | 10,1           |
| DEMAIS CONTAS A PAGAR                            | 10,4           | 4,7            |
| <b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>               | <b>635,7</b>   | <b>671,6</b>   |
| <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>                    |                |                |
| EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS                     | 402,9          | 403,3          |
| PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS                 | 18,4           | 16,3           |
| OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS                           | 12,3           | 12,6           |
| IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS | -              | 8,5            |
| PASSIVOS DE ARRENDAMENTO                         | 590,9          | 594,1          |
| RESULTADO DIFERIDO, LÍQUIDO                      | 16,8           | 17,9           |
| DEMAIS CONTAS A PAGAR                            | 17,1           | 17,2           |
| <b>TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>           | <b>1.058,4</b> | <b>1.069,9</b> |
| <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                        |                |                |
| CAPITAL SOCIAL                                   | 950,8          | 950,8          |
| RESERVA DE LUCROS                                | 134,6          | 134,6          |
| RESERVAS DE CAPITAL E PLANO DE OPÇÃO DE AÇÕES    | 728,9          | 725,4          |
| AÇÕES EM TESOURARIA                              | (24,2)         | (24,2)         |
| OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES                    | 0,9            | 0,0            |
| LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO                       | (55,6)         | -              |
| <b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>               | <b>1.735,3</b> | <b>1.786,6</b> |
| <b>TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>  | <b>3.429,4</b> | <b>3.528,1</b> |



## FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO 1T20 (R\$ MILHÕES)

|  | 1T20           | 1T19           |
|--|----------------|----------------|
| <b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>                     | <b>(173,7)</b> | <b>(58,2)</b>  |
| <b>CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES</b>                                | <b>19,3</b>    | <b>90,2</b>    |
| LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL | (87,4)         | (7,8)          |
| DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL             | 48,6           | 45,7           |
| AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS                                    | 31,0           | 31,1           |
| JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA                    | 16,4           | 11,4           |
| OUTROS   | 10,7           | 9,8            |
| <b>VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS</b>                           | <b>(193,0)</b> | <b>(148,5)</b> |
| CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS                           | (11,1)         | (17,8)         |
| ESTOQUES   | 8,8            | 9,0            |
| OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS  | (14,9)         | (9,2)          |
| PAGAMENTOS ANTECIPADOS   | 11,9           | (25,3)         |
| FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR                                  | (165,3)        | (75,3)         |
| SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS                                      | (17,8)         | (11,9)         |
| OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS                            | (4,5)          | (17,9)         |
| <b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>                  | <b>(198,2)</b> | <b>118,1</b>   |
| AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO   | (51,2)         | (69,6)         |
| AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL  | (30,4)         | (8,8)          |
| GASTOS REEMBOLSÁVEIS COM OFERTA DE AÇÕES                         | -              | (2,1)          |
| APLICAÇÕES EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                      | (425,4)        | (147,7)        |
| RESGATE DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                         | 308,8          | 346,3          |
| <b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>                 | <b>115,9</b>   | <b>(134,9)</b> |
| CAPITAL INTEGRALIZADO NO PERÍODO                                 | -              | 42,1           |
| CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)             | 170,0          | -              |
| CUSTOS SOBRE CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS                             | 0,5            | -              |
| PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)            | (6,6)          | (119,5)        |
| JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO A PAGAR                            | (10,1)         | (23,2)         |
| PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS                          | (37,9)         | (34,3)         |
| <b>AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>                 | <b>(256,0)</b> | <b>(75,1)</b>  |
| SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES                            | 325,3          | 175,0          |
| SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES                              | 69,3           | 99,9           |