

# BK BRASIL

RELEASE DE  
RESULTADOS

**3T20**

POPEYES



## REABERTURA DOS RESTAURANTES, COMBINADA AO FORTE CRESCIMENTO DOS CANAIS DIGITAIS ACELERA RETOMADA DE VENDAS E RENTABILIDADE

**Barueri, 05 de novembro 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 terceiro 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 3T20 x 3T19:

- **Receita operacional líquida** de R\$ 522,3 milhões, representando queda de 27,8%;
- Abertura de **100% das operações** em setembro;
- **Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes** de **-27,3%** para BKB (*Free Standing* +9% em agosto) e de **-7,0%** para Popeyes (+4% em setembro);
- **Receita dos canais digitais** (*Delivery*, *Totem* e *BK Express*) cresce de R\$43,0 milhões para R\$136,3 milhões, **+217,0%**, atingindo **22,7%** da receita;
- **EBITDA ajustado** de R\$ -11,4 milhões; **Mg. EBITDA** de -2,2%;
- **Prejuízo líquido** de R\$ 105,9 milhões;
- **Total de 857 restaurantes da marca Burger King e 43 restaurantes Popeyes** ao final do 3T20, com fechamento líquido de 9 lojas (11 aberturas e 20 fechamentos).

#### DESEMPENHO 9M20 x 9M19:

- **Receita operacional líquida** de R\$ 1.464,1 milhões, representando queda de 29,1%;
- **Vendas comparáveis nos mesmos restaurantes** de **-15,3%**;
- **EBITDA ajustado** de R\$ -89,6 milhões; **Mg. EBITDA** de -6,1%;
- **Prejuízo líquido** de R\$ -348,3 milhões.

| DESTAQUES FINANCEIROS - R\$ MILHÕES (CONSOLIDADO)         | 3T20    | 3T19    | VAR.     | 9M20    | 9M19    | VAR.     |
|---|---------|---------|----------|---------|---------|----------|
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA                               | 522,3   | 723,4   | -27,8%   | 1.464,1 | 2.064,6 | -29,1%   |
| EBITDA AJUSTADO   | (11,4)  | 115,0   | -109,9%  | (89,6)  | 294,2   | -130,5%  |
| % DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA                          | -2,2%   | 15,9%   | -1810bps | -6,1%   | 14,3%   | -2040bps |
| LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO                                  | (105,9) | 5,4     | -2061,1% | (348,3) | 7,2     | -4937,5% |
| DÍVIDA BRUTA  | 937,8   | 132,8   | 606,2%   | 937,8   | 132,8   | 606,2%   |
| DÍVIDA LÍQUIDA (CAIXA LÍQUIDO)                            | 466,6   | (47,8)  | -1076,2% | 466,6   | (47,8)  | -1076,2% |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO  | 1.448,1 | 1.755,1 | -17,5%   | 1.448,1 | 1.755,1 | -17,5%   |
| DESTAQUES OPERACIONAIS                                    | 3T20    | 3T19    | VAR.     | 9M20    | 9M19    | VAR.     |
| # TOTAL DE RESTAURANTES                                   | 900     | 840     | 60       | 900     | 840     | 60       |
| RESTAURANTES PRÓPRIOS                                     |         |         |          |         |         |          |
| # RESTAURANTES PRÓPRIOS INÍCIO DO PERÍODO                 | 712     | 652     | 60       | 714     | 642     | 72       |
| ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®                 | 6       | 15      | (9)      | 7       | 21      | (14)     |
| FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®                     | (19)    | (2)     | (17)     | (22)    | (4)     | (18)     |
| AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®        | 1       | -       | 1        | 1       | -       | 1        |
| ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES POPEYES®                     | 2       | 6       | (4)      | 2       | 12      | (10)     |
| # RESTAURANTES PRÓPRIOS FIM DO PERÍODO                    | 702     | 671     | 31       | 702     | 671     | 31       |
| RESTAURANTES FRANQUEADOS                                  |         |         |          |         |         |          |
| # RESTAURANTES FRANQUEADOS INÍCIO DO PERÍODO              | 197     | 165     | 32       | 199     | 161     | 38       |
| ABERTURAS NOVOS RESTAURANTES BURGER KING®                 | 3       | 4       | (1)      | 3       | 8       | (5)      |
| FECHAMENTOS RESTAURANTES BURGER KING®                     | (1)     | -       | (1)      | (3)     | -       | (3)      |
| AQUISIÇÕES / REPASSES DE RESTAURANTES BURGER KING®        | (1)     | -       | (1)      | (1)     | -       | (1)      |
| # RESTAURANTES FRANQUEADOS FIM DO PERÍODO                 | 198     | 169     | 29       | 198     | 169     | 29       |
| CRESCIMENTO DE VENDAS COMPARÁVEIS MESMOS RESTAURANTES BKB | -27,3%  | 4,0%    | -3130bps | -15,3%  | 7,9%    | -2320bps |

## MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

---

Desde a eclosão da pandemia em nosso país, como mencionamos no release de resultados do segundo trimestre, tivemos que nos adaptar rapidamente, proteger pilares fundamentais do nosso negócio e nos preparar para a esperada retomada. Ao longo do terceiro trimestre, pudemos ver que todos os nossos esforços empregados nos últimos 6 meses começaram a ter impactos significativos em nosso negócio. Nos preparamos bem para reabrir mais de 300 restaurantes e servir nossos clientes com uma experiência completa em diferentes canais. A soma dos nossos esforços alinhada às flexibilizações das medidas restritivas, fez com que as nossas vendas pudessem ter crescimento de quase 80% quando comparadas a performance do segundo trimestre. Essa evolução, inclusive mais rápida do que prevíamos, nos deu ainda mais segurança para sabermos que estamos no caminho certo.

Acelerados pela pandemia, mantivemos nosso foco na construção da omnicanalidade. Continuamos a desenvolver diversas frentes que nos permitirão, cada vez mais, estar presentes, de forma prática e eficiente, em todas as interações possíveis com nossos clientes, onde quer que eles estejam.

O terceiro trimestre também foi um importante período no que diz respeito ao equilíbrio da rentabilidade do nosso negócio. Saímos de um duro segundo trimestre de queima de caixa operacional, para um trimestre com melhoria significativa na geração de caixa operacional. Conseguimos esse equilíbrio através do *Pricing power* de nossas marcas e da nossa disciplina na gestão de custos, que sempre foi marca da nossa gestão.

Olhando para atrás, mesmo sabendo que ainda não vencemos, como sociedade, esse difícil período, nos sentimos orgulhosos do que fizemos e, principalmente, do que ainda está por vir. Temos convicção de que entramos no período mais importante do nosso ano, o último trimestre, bem posicionados para capturar todos os resultados das iniciativas que já implementamos, das que ainda lançaremos e das oportunidades que aparecerão em nossa indústria.



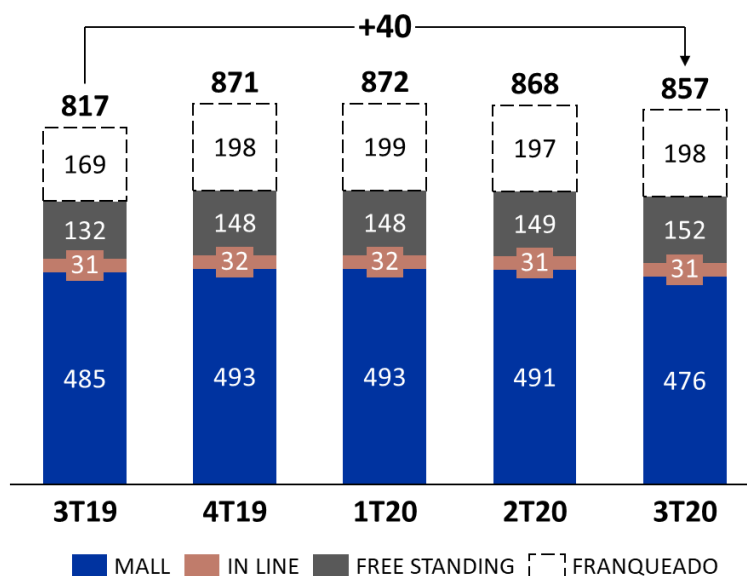
## DESEMPENHO OPERACIONAL

### Expansão da rede de restaurantes

Ao longo do 3T20, a Companhia realizou o fechamento líquido de 9 lojas, sendo 11 aberturas (6 BK's próprios, 3 BK's franqueados e 2 Popeyes) e 20 fechamentos (19 operações próprias e 1 franquia).

### Sistema BURGER KING®

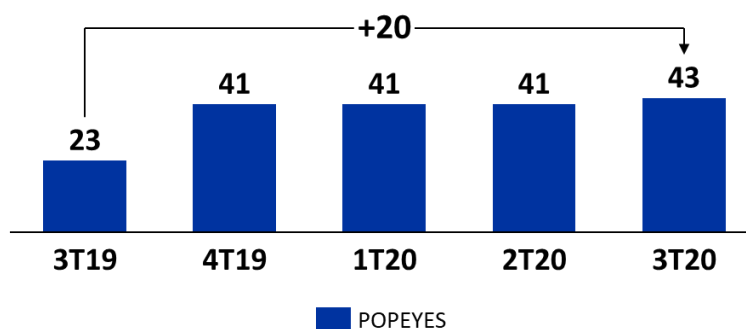
Foram abertas 9 lojas da marca Burger King (6 lojas próprias e 3 franquias), sendo 5 no formato *free standing* e 4 em *shoppings*. No decorrer do terceiro trimestre, alinhado à nossa estratégia de otimizar a rentabilidade do nosso *portfólio* de restaurantes e acelerado pela pandemia, optamos por não reabrir 19 operações próprias e 1 franquia. Além disso, houve 1 aquisição de uma loja Burger King (de franqueado para própria) no formato *In Line*.



Assim, o sistema BURGER KING® finalizou o trimestre com 857 restaurantes em operação no país, o que representa um crescimento líquido de 40 restaurantes nos últimos 12 meses

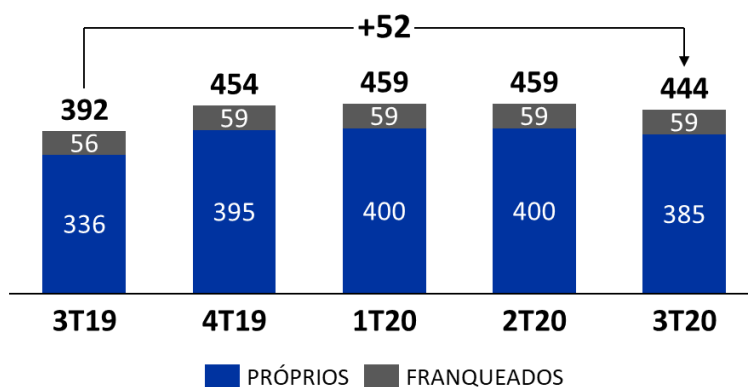
### Sistema POPEYES®

O sistema POPEYES® realizou a abertura de 2 restaurantes no formato *food court*, encerrando o trimestre com 43 unidades, sendo todas elas próprias e localizadas no estado de São Paulo.



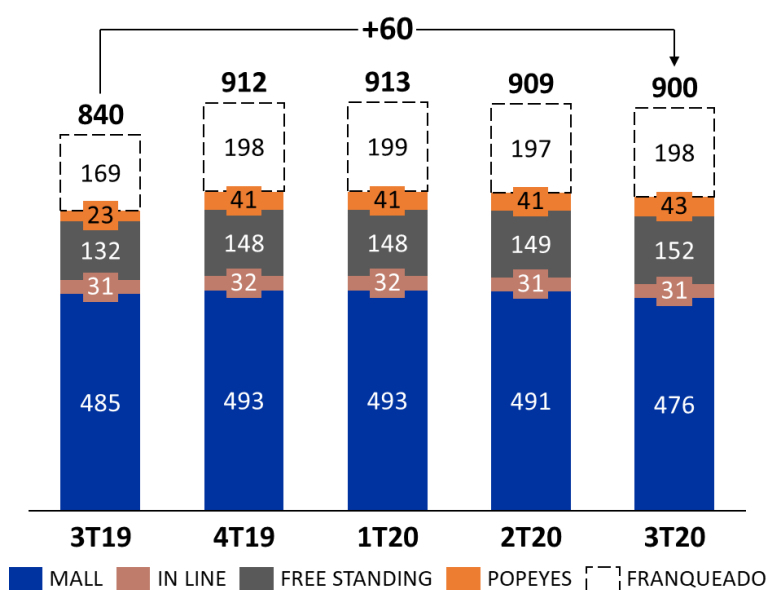
## Expansão da rede de *dessert centers* BURGER KING®

Adicionalmente aos 857 restaurantes, o sistema BURGER KING® finalizou o trimestre com 444 *dessert centers*, totalizando crescimento de 52 unidades quando comparado ao 3T19.



## Expansão da rede de restaurantes total

Com isso, encerramos o 3T20 com um total de 900 restaurantes, dos quais 702 próprios das marcas BURGER KING® e POPEYES® e 198 de franquizados da marca BURGER KING®.



## DESEMPENHO FINANCEIRO

### Receita operacional líquida

No 3T20, a receita operacional da Companhia atingiu R\$ 522,3 milhões, queda de 27,8% quando comparada ao mesmo período do ano anterior e crescimento de 78,4% quando comparado ao 2T20.

Ao longo do trimestre acompanhamos uma trajetória consistente e ascendente de vendas, em continuidade à retomada iniciada no segundo trimestre do ano, após o início do período mais severo da pandemia ao fim de março.

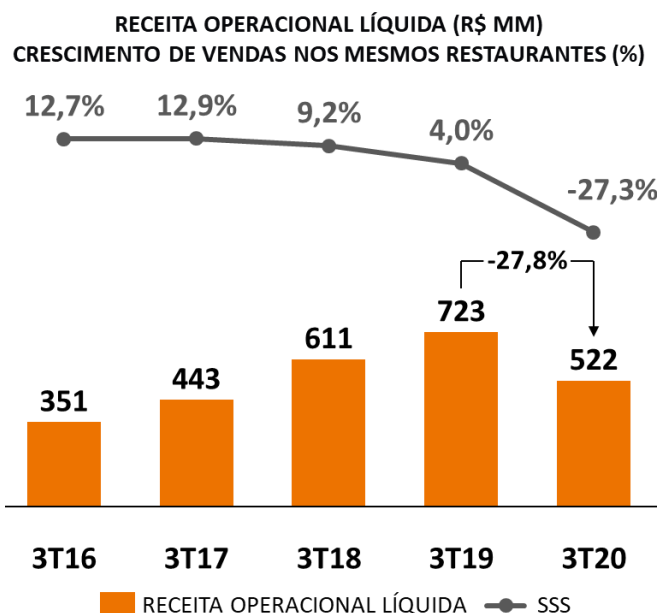
No mês de julho aproximadamente 40% das nossas operações encontravam-se fechadas em razão do Covid, com uma queda de vendas de cerca de 45%

*versus* o ano anterior. Contudo, com a flexibilização das medidas restritivas, passamos a ver uma rápida recuperação no tráfego dos shoppings, onde concentramos mais de 60% de nossas operações.

No início do trimestre estávamos limitados a apenas 1 momento de consumo (almoço ou jantar), em jornada de 6 horas consecutivas e a partir do final de julho passamos a capturar as duas ocasiões em turnos de 4 horas cada. Com isso, percebemos uma melhora consistente nas vendas, passando de cerca de -45% em julho, -25% em agosto e para aproximadamente -15% em setembro, *versus* o ano anterior, mês em que contamos com a abertura de 100% de nossas operações, conforme Fato Relevante divulgado pela Companhia em 11/09. Seguindo esta tendência ascendente, encerramos o mês de outubro praticamente no mesmo patamar de vendas do ano anterior e caminhamos para um mês de novembro e dezembro mais normalizados sabendo que boa parte do nosso volume anual é concentrado nesses dois meses.

Nossos restaurantes no formato *Free Standing* mostraram a resiliência de seu modelo, atingindo crescimento de SSS significativo ao final do trimestre. Acreditamos muito na versatilidade desse formato, em virtude de todas as suas possibilidades. Dentre elas, algumas fundamentais para capturarmos todas as oportunidades nesse “Novo Normal”. Em nossas *Free Standings*, temos a possibilidade de adaptar o *layout*, digitalizar a jornada completa dos nossos consumidores, com menos fricção; dedicar áreas específicas para a operação de *Delivery*; gerenciar estratégias por canais, como o que fizemos com os *drive thrus* ao longo da pandemia e, por fim, possibilitar aos nossos clientes, uma experiência Burger King completa.

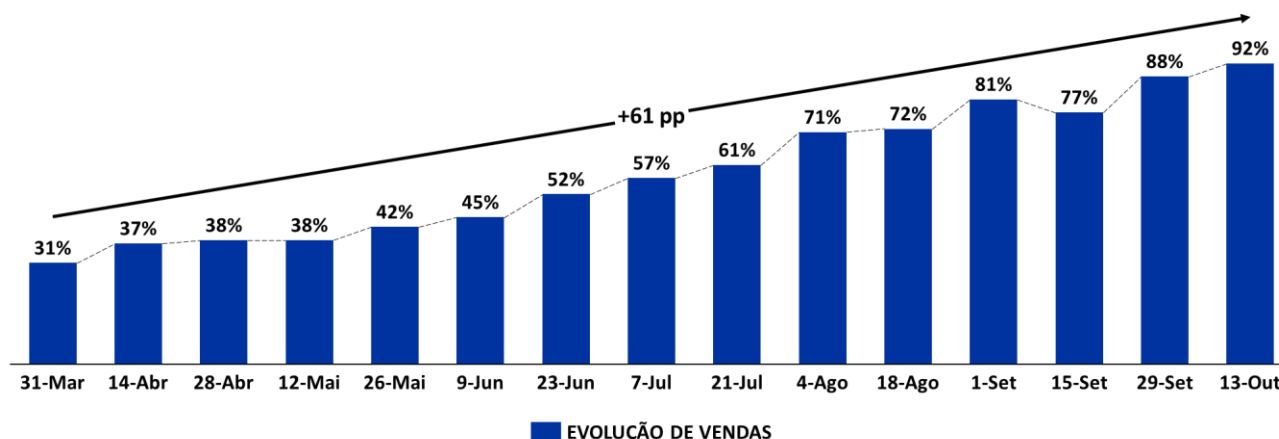
Neste trimestre, fizemos também o *roll out* para todas as lojas *Free Standing* do *contactless*, modalidade que permite que o cliente envie seu pedido para a cozinha de maneira 100% digital, melhorando, assim, sua



experiência de compra. Parte destas lojas também passou a aceitar a modalidade de *car payment*, através de uma parceria com a ConectCar, sendo mais uma comodidade para nossos clientes.

A combinação da retomada de tráfego nos shoppings, com a excelente performance das *Free Standings* e o crescimento das vendas digitais, que mesmo com a recuperação do volume *on-premise* tem mantido tendência similar de crescimento, nos ajudou a sair de uma venda de aproximadamente -65% em relação ao período pré-pandemia, para próximo de 100% em outubro.

EVOLUÇÃO DAS VENDAS DURANTE A PANDEMIA VS O PERÍODO PRÉ



Já as vendas no critério SSS atingiram -27,3% no 3T20 ainda influenciadas pelo fechamento de lojas, principalmente no início do período, conforme abordado anteriormente. Contudo, destacamos no trimestre o indicador de SSS da marca Popeyes, com crescimento de 4% em setembro, encerrando o trimestre com -7,0%, mesmo com as restrições de tráfego em shoppings em São Paulo. A marca, que recentemente completou 2 anos desde a abertura de sua primeira loja no Brasil, vem alcançando níveis de conhecimento e preferência relevantes tendo em vista seu curto tempo de construção no país.

Adicionalmente, no início de setembro, lançamos o The Sandwich - clássico sanduíche de frango que se esgotou em 3 semanas no lançamento nos EUA, se tornando o assunto mais falado nas redes sociais e na imprensa, e formando filas de espera nos EUA e Canadá. Da mesma forma, após o lançamento no Brasil, quase 32 mil unidades foram vendidas em apenas 3 semanas levando ao maior volume de vendas de sua recente história.

Ainda, com a paralisação do atendimento em balcão nas lojas de shopping, onde atualmente 100% das operações da marca estão concentradas, aceleramos nosso serviço de *delivery* em Popeyes que já funcionava desde 2019, firmando novas parcerias com aplicativos de entregas, além de termos iniciado o piloto de uma Ghost Kitchen - destinada exclusivamente ao serviço de *delivery* em São Paulo. Por fim, o grande alcance que a marca tem conquistado é evidenciado em seus indicadores de *brand*, considerando a cidade de São Paulo, com crescimento de 18 p.p em *Awareness* e de 14 p.p em *Trial versus* o mesmo período do ano anterior.

Ainda, ao longo dos últimos anos, temos feito mudanças significativas em nosso cardápio para atender a transformação nos hábitos de consumo e oferecer alimentos cada vez mais naturais. Entre as iniciativas endereçadas, está o lançamento, em setembro, do Whopper livre de conservantes e aromatizantes de origem artificial. Orientado por uma visão estratégica e pioneira, a adequação do sanduíche teve mais de 2 anos de intensas pesquisas e a novidade tem potencial de mudar para sempre o mercado de fast food no Brasil. O processo para tornar essa iniciativa real inclui grandes transformações na cadeia produtiva, logística e tempo de validade dos produtos. Neste primeiro momento, o sanduíche estará presente em parte das lojas da cidade de São Paulo e a partir de 2021, o produto estará presente em todas as nossas lojas. Esta iniciativa de trazermos um produto livre de ingredientes de origem artificial mostra nosso pioneirismo e preocupação em promover uma transformação relevante para toda a sociedade, alinhado cada vez mais às nossas iniciativas de **ESG - Environmental, Social and Governance**.

## Digitalização de Vendas

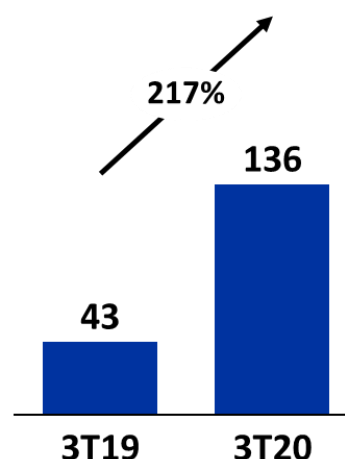
As vendas digitais, representadas pelo *delivery*, totem e BK Express, atingiram 22,7% da receita da Companhia, *versus* 5,2% no ano anterior, representando um crescimento de 217%, com uma receita que passou de R\$43,0 milhões para R\$136,3 milhões. Se comparado às vendas do segundo trimestre de 2020, o crescimento foi de **27,3%** mesmo com a retomada significativa do consumo no balcão.

Mesmo com a reabertura dos shoppings, o *delivery* apresentou recorde de vendas no terceiro trimestre, atingindo R\$120,1 milhões, um crescimento de 210,1% em relação ao mesmo período do ano anterior.

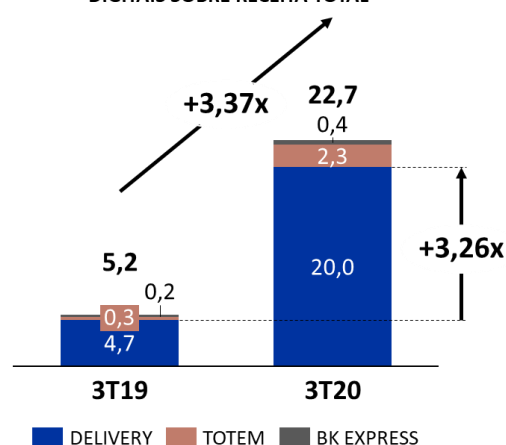
Este resultado foi também decorrente da ampliação da cobertura de lojas (+101%), aumentando significativamente os pontos de contato com nossos clientes, indo de 254 no 3T19 para 512 lojas no 3T20. Esse movimento aconteceu por meio dos agregadores Ifood, Rappi e Uber Eats, através da entrada de novos restaurantes, bem como da reabertura de lojas que estavam fechadas em razão do Covid. Destacamos, também, a entrada de dois novos agregadores no período: 99 Food e James Delivery, alinhado ao nosso propósito de estar presente em todo o país e poder servir, de forma rápida, todos os nossos consumidores.

Ainda no canal *delivery*, neste trimestre tivemos o lançamento do The Sandwich da marca Popeyes, conforme citado

VENDAS DE CANAIS DIGITAIS (R\$ MM)



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





anteriormente. O clássico sanduíche de frango superou todas as expectativas de vendas da rede, sendo que no canal *delivery*, as vendas aumentaram 900% *versus* o 3T19, passando de R\$1,1 milhão para R\$11,0 milhões no 3T20. O resultado desses esforços se vê no crescimento de venda média de Popeyes nos aplicativos de *delivery*, que cresceu 268% do início da quarentena à setembro de 2020.

Como parte dos investimentos nas frentes de tecnologia, nosso ***delivery* próprio** segue em fase de expansão e de melhorias contínuas após o lançamento de seu piloto no segundo trimestre. Nossa plataforma cobre atualmente 100 lojas, distribuídas em 25 municípios do país, com expectativa de aumento de cobertura nos próximos meses. Para isso, nosso aplicativo, que atualmente conta com mais de 25 milhões de *downloads* e mais de 7 milhões de cadastros completos, tem papel fundamental para aperfeiçoarmos nossa plataforma própria. Nosso aplicativo também conta com a funcionalidade do BK Express, cupons promocionais e outros *features* que permitem cada vez mais nos aproximarmos de nossos clientes e segmentarmos nossas campanhas de acordo com o perfil e diferentes hábitos de consumo. Com isso, seguimos intensificando nossos investimentos no conhecimento de nossos clientes, através do aperfeiçoamento de nosso CRM. Acreditamos muito no engajamento que nossos clientes têm com nossas marcas e do importante papel da omnicanalidade nesse contexto.

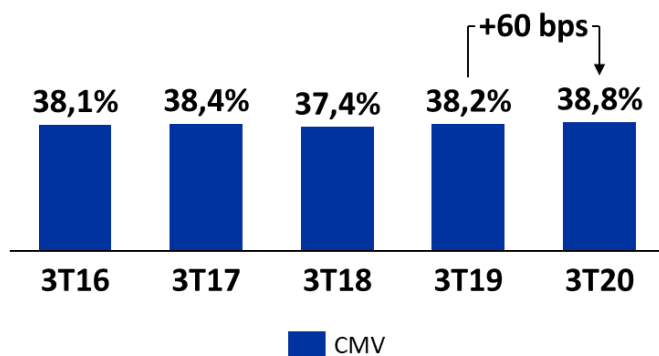
Além disso, inauguramos a primeira **Ghost Kitchen** das redes Burger King e Popeyes no mundo, com o objetivo de oferecer uma melhor experiência para nossos consumidores, sendo 100% dedicada ao serviço de *delivery*. O modelo Ghost Kitchen fará a operação tanto de Burger King, quanto de Popeyes e o seu processo de expansão para outras localidades do Brasil irá depender dos resultados da operação piloto. A decisão de dar início a este conceito se deu por questões estratégicas: com o crescimento das vendas de *delivery*, queremos otimizar o atendimento das nossas lojas físicas, oferecendo uma experiência de excelência aos nossos consumidores, além de capturar a demanda de vendas “*off-premise*”, com unidades estruturadas para este canal de vendas, tendo como foco a velocidade de entrega e a qualidade do produto entregue. Da concepção do projeto até sua implementação, foram três meses. Para dar início ao serviço, um restaurante existente do Burger King passou por uma reestruturação para ter atendimento exclusivamente voltado ao *delivery* – sem atendimento presencial ou consumo no local. O serviço permite, também, uma relação ainda melhor da rede com os profissionais de entregas, bem como na operação do *delivery* próprio da Companhia. O objetivo é de que, com a maturação da operação, Burger King e Popeyes passem a atender cerca de 20 mil pedidos por mês somente através dessa unidade de Ghost Kitchen.

Já os totens de autoatendimento também têm sido uma importante ferramenta para dinamizar as interações com nossos clientes e já representam 12,9% das nossas vendas de balcão. Seguimos, com isso, convictos de que este canal será importantíssimo para digitalização e eficiência da experiência pós COVID. Por fim, lançamos no trimestre o whatsapp como mais um canal de atendimento aos nossos clientes, aumentando a conveniência no momento da compra.

## Custo da mercadoria vendida e despesas com vendas

O custo da mercadoria vendida atingiu 38,8% da receita, um aumento de 60 bps *versus* o 3T19 e uma redução de 670 bps quando comparado ao 2T20.

% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

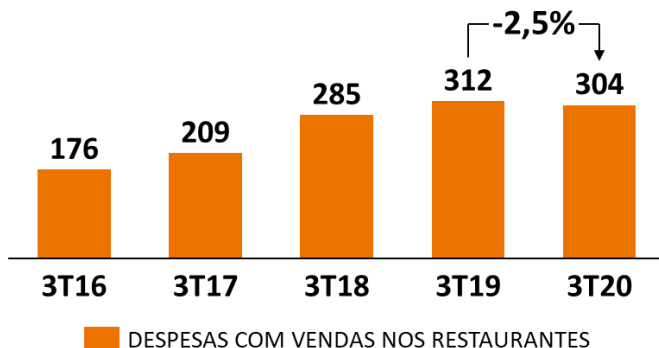


A recuperação gradual das vendas suportada pela abertura das lojas e retomada dos shoppings, contribuiu para que equilibrássemos nossa estrutura de custos e plataforma de descontos, tanto nos agregadores, quanto no *drive thru* e cupom app.

Das iniciativas no trimestre, destacam-se os ajustes realizados em nossa plataforma de *mix and match*, na qual alteramos o preço de R\$15,90 para

R\$16,90, repasses de preços feitos em ofertas de cuponagem e melhor balanço de *revenue management* no *delivery*. Desta forma, a recuperação das vendas acompanhou também uma melhora de margem, mesmo em um ambiente econômico mais desafiador. Adicionalmente, à medida que os canais voltam à normalidade vimos um equilíbrio em nosso *portfólio* com maior incidência de bebidas e sobremesas nas vendas.

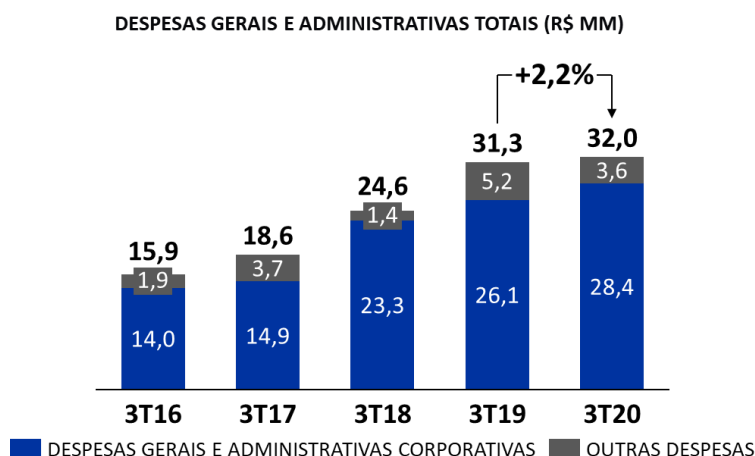
DESPESAS COM VENDAS (R\$ MM)



Já as despesas com vendas nos restaurantes, excluindo depreciação e amortização, totalizaram R\$ 304 milhões no 3T20, uma queda de 2,5% em relação ao 3T19. Mesmo com aumento de mais de 30 restaurantes, as medidas implementadas durante a pandemia nos permitiram manter as despesas administrativas em níveis estáveis em relação ao ano anterior, apesar do crescimento das vendas de *delivery* e maiores despesas de marketing.

## Despesas gerais e administrativas totais

As despesas gerais e administrativas, excluindo depreciação e amortização, totalizaram R\$ 32 milhões no 3T20, um aumento de 2,2% na comparação com o 3T19.

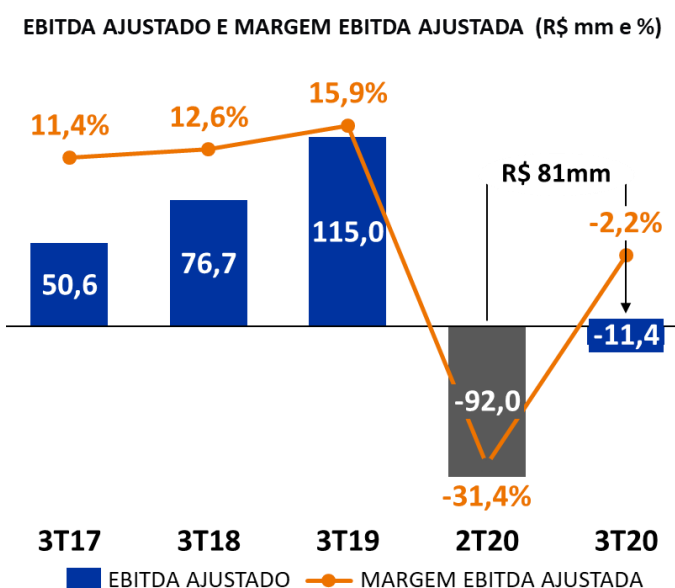


## EBITDA Ajustado

No 3T20, o EBITDA ajustado atingiu R\$ -11,4 milhões, queda de 109,9% quando comparado ao mesmo período de 2019, explicada pelos fortes impactos na receita decorrente dos fechamentos das lojas em função da pandemia, gerando desalavancagem operacional em virtude da não diluição dos custos fixos existentes nos restaurantes fechados. **Ainda assim, no terceiro trimestre, tivemos um avanço significativo em nosso resultado operacional, o que nos possibilitou chegar a níveis próximos de break even versus o trimestre anterior de R\$ -92,0 milhões.**

No acumulado do ano, o EBITDA ajustado atingiu

R\$ -89,6 milhões, queda de 130,5% comparada ao mesmo período do ano anterior, com margem EBITDA ajustada de -6,1% versus 14,3% no 9M19.



| EBITDA - R\$ MILHÕES                             | 3T20           | 3T19         | VAR %           | 9M20           | 9M19         | VAR %           |
|--|----------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|-----------------|
| <b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>       | <b>(105,9)</b> | <b>5,4</b>   | <b>-2061,1%</b> | <b>(348,3)</b> | <b>7,2</b>   | <b>-4937,5%</b> |
| (+) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO                 | 6,8            | 17,5         | -61,1%          | 34,1           | 49,0         | -30,4%          |
| (+) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO                    | 82,3           | 76,5         | 7,6%            | 241,5          | 222,4        | 8,6%            |
| (+/-) IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL     | 0,0            | 4,1          | -100,0%         | (31,8)         | (5,8)        | 448,3%          |
| <b>EBITDA</b>                                    | <b>(16,9)</b>  | <b>103,5</b> | <b>-116,3%</b>  | <b>(104,5)</b> | <b>272,8</b> | <b>-138,3%</b>  |
| <b>MARGEM EBITDA</b>                             | <b>-3,2%</b>   | <b>14,3%</b> | <b>-1750bps</b> | <b>-7,1%</b>   | <b>13,2%</b> | <b>-2030bps</b> |
| (+) OUTRAS DESPESAS                              | 1,3            | 3,7          | -64,9%          | 2,7            | 5,1          | -47,1%          |
| (+) CUSTOS COM PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES | 2,2            | 1,0          | 120,0%          | 7,7            | 2,3          | 234,8%          |
| (+) DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO        | 0,1            | 0,5          | -80,0%          | 0,2            | 3,0          | -93,3%          |
| (+) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS                    | 1,9            | 6,3          | -69,8%          | 4,4            | 11,0         | -60,0%          |
| <b>EBITDA AJUSTADO</b>                           | <b>(11,4)</b>  | <b>115,0</b> | <b>-109,9%</b>  | <b>(89,6)</b>  | <b>294,2</b> | <b>-130,5%</b>  |
| <b>MARGEM EBITDA AJUSTADA</b>                    | <b>-2,2%</b>   | <b>15,9%</b> | <b>-1810bps</b> | <b>-6,1%</b>   | <b>14,3%</b> | <b>-2040bps</b> |

## Lucro (Prejuízo) líquido

O prejuízo líquido atingiu R\$105,9 milhões no 3T20, *versus* o lucro líquido de R\$ 5,4 milhões no 3T19, resultado ainda impactado pela atividade operacional no decorrer do trimestre. No acumulado dos 9 meses o prejuízo líquido foi de R\$ 348,3 milhões, comparado com um lucro líquido de R\$ 7,2 milhão no 9M19.

## Endividamento total

Em setembro de 2020 o endividamento bruto total da Companhia atingiu R\$ 937,8 milhões e o caixa total disponível foi de R\$ 471,3 milhões ao final do 3T20. Consequentemente a Companhia possuía uma dívida líquida de R\$ 466,6 milhões, comparado a um caixa líquido de R\$ 47,8 milhões no mesmo período de 2019. Mesmo em um cenário desafiador em termos de resultado operacional, tivemos nossa classificação AA mantida pela Fitch Ratings, o que reforça o forte trabalho da Companhia em manter o negócio em níveis adequados de risco.

| ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO - R\$ MILHÕES                           | SET/20       | SET/19        | VAR %           |
|---|--------------|---------------|-----------------|
| <b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>                           | <b>937,8</b> | <b>132,8</b>  | <b>606,2%</b>   |
| CIRCULANTE  | 339,4        | 26,2          | 1195,4%         |
| NÃO CIRCULANTE  | 598,4        | 106,5         | 461,9%          |
| <b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b> | <b>471,3</b> | <b>180,6</b>  | <b>161,0%</b>   |
| CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA E APLICAÇÕES (CIRCULANTE)       | 471,3        | 179,2         | 163,0%          |
| APLICAÇÕES FINANCEIRAS (NÃO CIRCULANTE)                       | 0,0          | 1,4           | -100,0%         |
| <b>ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO</b>                                  | <b>466,6</b> | <b>(47,8)</b> | <b>-1076,2%</b> |
| EBITDA AJUSTADO (12M)   | (33,5)       | 321,5         | -110,4%         |
| ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO / EBITDA AJUSTADO (12M)                 | N/A          | (0,1x)        | N/A             |

## CALENDÁRIO DE AMORTIZAÇÃO DE DÍVIDAS (R\$ MM)

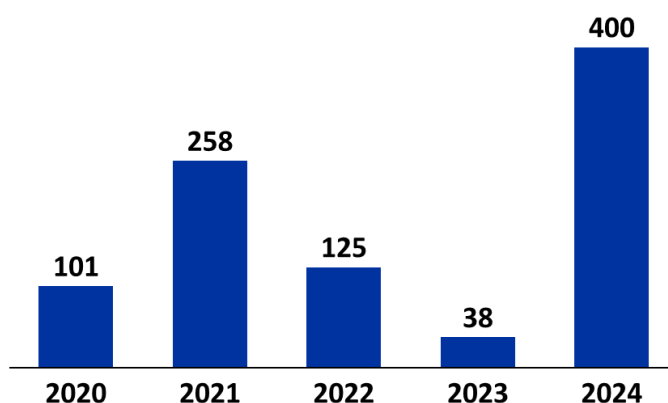
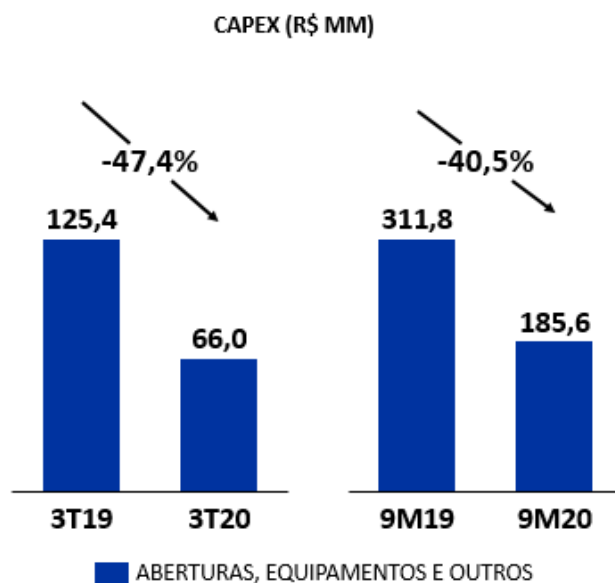


Gráfico expressa apenas os valores do principal

## Investimentos (CAPEX)

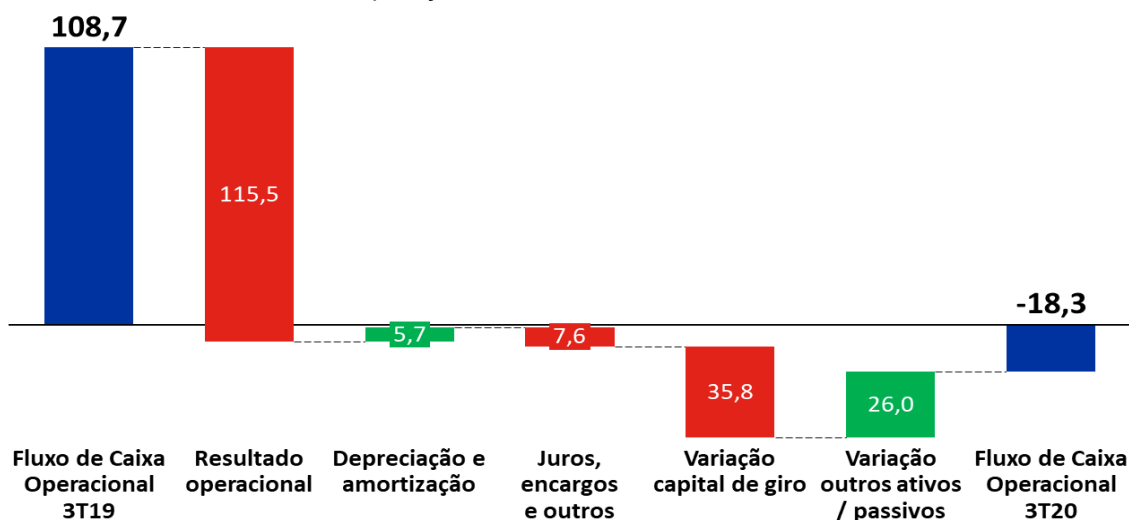
Os investimentos totais da Companhia atingiram R\$ 66,0 milhões no 3T20, queda de 47,4% quando comparada ao 3T19. Esta redução está atrelada à redução no ritmo de expansão da Cia. previsto para 2020, em virtude das medidas de proteção de liquidez implementadas para proteger o negócio das incertezas causadas pelo COVID-19. Apesar da redução dos investimentos ano contra ano, retomamos as atividades de expansão no 3T20 com a inauguração de 11 restaurantes, conforme citado previamente.

No acumulado dos 9 meses, o CAPEX apresentou declínio de 40,5% comparado ao 9M19, atingindo R\$ 185,6 milhões.



## Fluxo de caixa operacional

No 3T20, o consumo de caixa operacional da Companhia foi de R\$ 18,3 milhões, R\$ 127,0 milhões acima do mesmo período do ano anterior, notadamente em razão do declínio do resultado operacional, impactado pela retração das vendas em decorrência do fechamento de lojas pelo COVID-19. Apesar da variação negativa *versus* o ano anterior, o 3T20 já apresentou uma melhora significativa na geração de caixa operacional confirmando a forte tendência de recuperação.





## 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.
- **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 3T20 (R\$ MILHÕES)

|  | 3T20           | 3T19           | VAR %           |
|--|----------------|----------------|-----------------|
| <b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>                         | <b>522,3</b>   | <b>723,4</b>   | <b>-27,8%</b>   |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS                                    | 569,4          | 773,7          | -26,4%          |
| DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE VENDAS                            | (52,3)         | (55,2)         | -5,3%           |
| RECEITA BRUTA DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS                    | 5,8            | 5,3            | 9,4%            |
| DEDUÇÕES DAS RECEITAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS            | (0,6)          | (0,5)          | 20,0%           |
| <b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>                      | <b>(202,7)</b> | <b>(276,5)</b> | <b>-26,7%</b>   |
| <b>LUCRO BRUTO</b>   | <b>319,6</b>   | <b>446,9</b>   | <b>-28,5%</b>   |
| <b>TOTAL DESPESAS COM VENDAS</b>                           | <b>(381,7)</b> | <b>(384,0)</b> | <b>-0,6%</b>    |
| DESPESAS COM PESSOAL                                       | (117,5)        | (121,3)        | -3,1%           |
| ROYALTIES E FUNDO DE MARKETING                             | (56,7)         | (67,8)         | -16,4%          |
| DESPESAS COM OCUPAÇÃO E UTILITIES                          | (45,9)         | (59,0)         | -22,2%          |
| DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS                                  | (1,9)          | (6,3)          | -69,8%          |
| DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES                                | (77,3)         | (71,9)         | 7,5%            |
| OUTRAS DESPESAS COM VENDAS                                 | (82,4)         | (57,7)         | 42,8%           |
| <b>TOTAL DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS</b>             | <b>(37,0)</b>  | <b>(35,8)</b>  | <b>3,4%</b>     |
| DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS                          | (28,4)         | (26,0)         | 9,2%            |
| DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO                                  | (5,0)          | (4,6)          | 8,7%            |
| DESPESAS COM AQUISIÇÃO E INCORPORAÇÃO                      | (0,1)          | (0,5)          | -80,0%          |
| RESULTADO LÍQUIDO NA BAIXA DE IMOBILIZADO E IMPAIRMENT     | (1,3)          | (3,7)          | -64,9%          |
| CUSTO COM PLANO DE AÇÕES                                   | (2,2)          | (1,0)          | 120,0%          |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b> | <b>(99,1)</b>  | <b>27,1</b>    | <b>-466,2%</b>  |
| <b>RESULTADO FINANCEIRO</b>                                | <b>(6,8)</b>   | <b>(17,5)</b>  | <b>-61,1%</b>   |
| DESPESAS FINANCEIRAS                                       | (31,6)         | (21,8)         | 45,0%           |
| RECEITAS FINANCEIRAS                                       | 24,8           | 4,3            | 476,7%          |
| <b>RESULTADO ANTES DO IR E CSLL</b>                        | <b>(105,9)</b> | <b>9,5</b>     | <b>-1214,7%</b> |
| <b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>              | <b>-</b>       | <b>(4,1)</b>   | <b>-100,0%</b>  |
| IMPOSTOS CORRENTES   | -              | -              | 0,0%            |
| IMPOSTOS DIFERIDOS   | -              | (4,1)          | -100,0%         |
| <b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>                 | <b>(105,9)</b> | <b>5,4</b>     | <b>-2068,4%</b> |

## BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO 3T20 (R\$ MILHÕES)

|  | 30/09/2020     | 31/12/2019     |
|--|----------------|----------------|
| <b>ATIVO</b>                                     | <b>3.490,0</b> | <b>3.528,1</b> |
| <b>ATIVO CIRCULANTE</b>                          |                |                |
| CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA                    | 47,2           | 325,3          |
| TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                    | 424,0          | 278,8          |
| CONTAS A RECEBER                                 | 84,2           | 60,4           |
| ESTOQUES   | 114,5          | 99,0           |
| IMPOSTOS A RECUPERAR                             | 38,4           | 27,6           |
| PAGAMENTOS ANTECIPADOS                           | 27,5           | 46,1           |
| DEMAIS CONTAS A RECEBER                          | 17,3           | 25,2           |
| <b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>                 | <b>753,2</b>   | <b>862,4</b>   |
| <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>                      |                |                |
| TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                    | -              | 1,4            |
| IMPOSTOS A RECUPERAR                             | 90,3           | 73,1           |
| DEPÓSITOS JUDICIAIS                              | 33,1           | 33,4           |
| IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS | 23,4           | -              |
| DEMAIS CONTAS A RECEBER                          | 13,6           | 4,5            |
| IMOBILIZADO                                      | 1.180,6        | 1.163,6        |
| INTANGÍVEL                                       | 1.395,9        | 1.389,7        |
| <b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>             | <b>2.736,8</b> | <b>2.665,7</b> |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>                            | <b>3.490,0</b> | <b>3.528,1</b> |
| <b>PASSIVO</b>                                   | <b>2.042,0</b> | <b>1.741,4</b> |
| <b>PASSIVO CIRCULANTE</b>                        |                |                |
| EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS                     | 339,4          | 116,6          |
| FORNECEDORES                                     | 165,4          | 286,4          |
| PASSIVOS DE ARRENDAMENTO                         | 112,6          | 99,2           |
| SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS                      | 96,6           | 96,6           |
| OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS                          | 11,0           | 23,8           |
| OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS                           | 20,2           | 25,2           |
| RESULTADO DIFERIDO, LÍQUIDO                      | 9,9            | 9,1            |
| DIVIDENDOS E JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO       | -              | 10,1           |
| DEMAIS CONTAS A PAGAR                            | 20,8           | 4,7            |
| <b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>               | <b>775,9</b>   | <b>671,6</b>   |
| <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>                    |                |                |
| EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS                     | 598,4          | 403,3          |
| PROVISÃO PARA DEMANDAS JUDICIAIS                 | 22,4           | 16,3           |
| OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS                           | 11,6           | 12,6           |
| RESULTADO DIFERIDO, LÍQUIDO                      | 13,0           | 17,9           |
| PASSIVOS DE ARRENDAMENTO                         | 603,5          | 594,1          |
| IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS | -              | 8,5            |
| DEMAIS CONTAS A PAGAR                            | 17,2           | 17,2           |
| <b>TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>           | <b>1.266,1</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    | 733,1          | 725,4          |
| AÇÕES EM TESOURARIA                              | (24,2)         | (24,2)         |
| OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES                    | 2,2            | 0,0            |
| LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO                       | (348,4)        | -              |
| <b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>               | <b>1.448,1</b> | <b>1.786,6</b> |
| <b>TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>  | <b>3.490,0</b> | <b>3.528,1</b> |

## FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO 3T20 (R\$ MILHÕES)

|  | 3T20          | 3T19           |
|--|---------------|----------------|
| <b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>                     | <b>(18,3)</b> | <b>108,7</b>   |
| <b>CAIXA GERADO NAS OPERAÇÕES</b>                                | <b>1,5</b>    | <b>118,8</b>   |
| LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL | (105,9)       | 9,5            |
| DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO DO IMOBILIZADO E INTANGÍVEL            | 51,5          | 49,5           |
| AMORTIZAÇÕES DE ARRENDAMENTOS                                    | 30,7          | 27,0           |
| JUROS, ENCARGOS, VARIAÇÃO CAMBIAL E MONETÁRIA                    | 7,5           | 16,2           |
| OUTROS   | 17,6          | 16,6           |
| <b>VARIAÇÕES NOS ATIVOS E PASSIVOS</b>                           | <b>(19,8)</b> | <b>(10,0)</b>  |
| CONTAS A RECEBER DE CLIENTES, LÍQUIDOS                           | (18,0)        | 20,0           |
| ESTOQUES   | (21,2)        | (4,8)          |
| OBRIGAÇÕES CORPORATIVAS  | 4,5           | 2,8            |
| PAGAMENTOS ANTECIPADOS   | 4,5           | (1,7)          |
| FORNECEDORES E ALUGUÉIS A PAGAR                                  | 19,2          | 6,2            |
| SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS                                      | 3,1           | 5,4            |
| OUTRAS VARIAÇÕES DE ATIVOS E PASSIVOS                            | (11,9)        | (38,0)         |
| <b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>                  | <b>56,3</b>   | <b>(107,6)</b> |
| AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO   | (62,1)        | (118,6)        |
| AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL  | (3,9)         | (6,8)          |
| GASTOS REEMBOLSÁVEIS COM OFERTA DE AÇÕES                         | -             | 1,6            |
| APLICAÇÕES EM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                      | (50,3)        | (41,2)         |
| RESGATE DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS                         | 172,7         | 57,4           |
| <b>CAIXA LÍQUIDO ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>                 | <b>(26,4)</b> | <b>(70,2)</b>  |
| CAPITAL INTEGRALIZADO NO PERÍODO                                 | -             | 7,4            |
| COMPRA DE AÇÕES PARA TESOURARIA                                  | -             | (24,2)         |
| PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS (PRINCIPAL)            | (7,4)         | (20,0)         |
| PAGAMENTOS DE PASSIVOS DE ARRENDAMENTOS                          | (19,0)        | (33,5)         |
| <b>AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>                 | <b>11,6</b>   | <b>(69,1)</b>  |
| SALDO INICIAL DE CAIXA E EQUIVALENTES                            | 35,7          | 145,5          |
| SALDO FINAL DE CAIXA E EQUIVALENTES                              | 47,2          | 76,4           |

# BK

# BRASIL

**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)

Em 30 de setembro de 2020:

**Total de ações:**  
228.105.447

**Valor de mercado:**  
R\$ 2,4 bi

**Preço da Ação:**  
R\$ 10,71



**BK BRASIL ON**  
B3: BKBR3

## Divulgação de Resultados 3T20

**Teleconferência e Webcast**

**6 de novembro de 2020 - 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

