

TELECONFERÊNCIA DO 4T19 GRUPO CARREFOUR BRASIL

Operadora:

Bom dia senhoras e senhores. Sejam bem-vindos à teleconferência do Grupo Carrefour Brasil onde serão apresentados os resultados do quarto trimestre e do ano de 2019.

No momento, todos os participantes estão conectados apenas como ouvintes e mais tarde será aberta a sessão de perguntas e respostas, quando serão dadas as instruções para os senhores participarem. Caso necessite de assistência durante a teleconferência, teclé “asterisco zero dois”.

Cabe lembrar que a teleconferência está sendo gravada e transmitida simultaneamente pela Internet via webcast, podendo ser acessada no endereço <http://www.grupocarrefourbrasil.com.br/>, onde se encontra disponível a respectiva apresentação. A seleção dos slides será controlada pelos senhores.

Antes de prosseguir, esclareço que eventuais declarações feitas durante esta teleconferência sobre as perspectivas dos negócios, projeções e metas operacionais e financeiras são meras previsões baseadas nas expectativas da administração em relação ao futuro da Companhia. Essas expectativas são dependentes das condições do mercado, do desempenho econômico geral do País, do setor e dos mercados em que a Companhia atua, portanto, estão sujeitas a mudanças.

Agora eu gostaria de passar a palavra ao Sr. Noël Prioux, Diretor-Presidente, para início da teleconferência. Sr. Prioux, muito bom dia, obrigado pela oportunidade, por favor, queira prosseguir.

Noël Prioux – Diretor-Presidente:

Bom Dia a todos e obrigado por estarem conosco no nosso *call* de resultados do quarto trimestre e do ano completo de 2019.

Estão aqui comigo Sébastien Durchon, nosso CFO, que irá apresentar em mais detalhes os destaques do período e todos os *heads* de negócios – Carlos, Luis, Roberto - que estarão conosco na seção de perguntas e respostas, além da Natália, nossa Diretora de RI.

Mais uma vez nossos resultados demonstram a força do nosso ecossistema e garantem que tomamos decisões acertadas e que deram resultado.

Conseguimos crescer com rentabilidade e garantir os investimentos necessários para o nosso futuro.

Todas divisões contribuíram para essa performance e eu estou extremamente satisfeito com o crescimento fantástico do Atacadão, que retorna para 2 dígitos, com abertura de 20 lojas e um dos melhores trimestres do ano com crescimento expressivo de EBITDA.

No varejo, foi espetacular. O resultado foi o melhor desde 2014. Isso reflete nossa convicção de que ouvindo a voz do cliente, podemos transformar todos nossos ativos em hubs para

gerar tráfego e venda. A consequência foi ganho de *Market Share* numa velocidade nunca antes vista e crescimento de EBITDA de 17% no Multiformato.

Esse forte crescimento permitiu acelerar investimentos no e-commerce, da qual eu sou convicto que será um dos principais geradores de valor no futuro. Nós seremos os mais bem preparados no mundo alimentar para surfar essa onda.

E o Banco Carrefour que é uma máquina, crescendo fortemente, abrindo portas para novos clientes entrarem no ecossistema.

Eu acredito no mundo online plugado no mundo off-line. O sucesso depende da conexão desses dois universos e da capacidade de melhorar a experiência do cliente que muitas vezes é o mesmo navegando em diferentes canais do nosso ecossistema.

Os números são impressionantes. Vejam no slide 2 que abrimos 28 lojas, nosso e-commerce alimentar mais do que quintuplicou suas vendas, já temos 13% de penetração da marca própria e nosso banco não para de melhorar qualidade de serviço com NPS do cartão Carrefour subindo 15 pontos e 2,4 milhões de novas contas em 2019, uma marca espetacular.

E para fechar com chave de ouro, as parcerias e M&A são fundamentais para acelerar nosso crescimento.

Estamos muito contentes e satisfeitos com a aquisição de 30 lojas Makro que colocam o Atacadão num patamar ainda mais alto, acelerando seu crescimento em 1,5 ano. As lojas são extremamente bem localizadas, com potencial de venda enorme e nós vamos aportar todo nosso know-how para trazer muita eficiência e escala, gerando muito valor para o grupo.

Gostaria de finalizar dizendo que o ano de 2019 foi fantástico para o Grupo Carrefour! Foi um ano de colhermos muitos frutos de tudo que plantamos. E tudo isso feito através da transformação no modo de agir, com simplicidade, agilidade, quebrando paradigmas e valorizando os nossos quase 90.000 (noventa mil) talentos.

Com isso, eu passo a palavra para o Sébastien que detalhará melhor os números.

Obrigado a Todos.

Sébastien Durchon – CFO:

Obrigado, Noël, e bom dia a todas e todos. No slide 4, podemos ver como essa estratégia se traduz em números, tanto no 4T quanto no ano.

Como disse o Noël, 2019 foi mais um ano de crescimento rentável, e os números também mostram uma aceleração no 4T, que comprova o forte impulso atual e a nossa capacidade de melhorar nossos resultados, mesmo enquanto investimos.

Antes de falar sobre os números, quero salientar que os resultados do 4T18 foram ajustados para fins de comparabilidade. Vocês devem lembrar que no 4T de 2018, nós reconhecemos pela primeira vez créditos fiscais de ICMS-ST sobre a margem presumida, e nós lançamos no 4T os créditos do ano todo. Para tornar o 4T de 2018 comparável, deixamos apenas os créditos referentes ao 4Q de 2018 e eliminamos os créditos de janeiro e setembro, o que equivale a R\$ 158 milhões.

Outro ponto, e garanto que será meu último comentário técnico, todos os números a seguir são pré-IFRS 16. Isto posto, nosso desempenho no 4T apresentou crescimento de dois dígitos nas vendas e na rentabilidade:

- Nossas vendas brutas cresceram 11,5%, atingindo R\$ 17,6 bilhões, com crescimento *like-for-like* de 7,6%;
- O EBITDA Ajustado cresceu 11,4%, chegando a R\$ 1,4 bilhão, com margem de 8,7%;
- O lucro líquido ajustado atribuído aos controladores teve um aumento de 6,3%, chegando a R\$ 695 milhões, equivalente a uma margem de 4,3%.

O desempenho do ano também apresentou forte crescimento:

- As vendas brutas aumentaram 10,4% para R\$ 62,2 bilhões, com crescimento *like-for-like* de 6,5% e mais 4,7% da expansão;
- O EBITDA Ajustado cresceu 7,4% para R\$ 4,5 bilhões, com margem de 7,9%;
- O lucro líquido ajustado atribuído aos controladores cresceu 5,1% para R\$ 1,97 bilhão, com margem de 3,5%.

Este é um excelente desempenho, que demonstra nossa evolução contínua e consistente, ano após ano, conforme demonstrado no gráfico na parte inferior do slide.

Primeiramente, como veem, aceleramos fortemente o ritmo de crescimento das vendas *like-for-like*, de 3% em 2017 para 6,5% em 2019, comprovando o sucesso das nossas iniciativas comerciais.

A margem EBITDA Ajustado também acelerou, passando de 7,4% em 2017 para 7,9% em 2019. Como podem ver, o EBITDA Ajustado teve aumento de R\$ 1 bilhão nesse período de três anos, ou aproximadamente 30%.

E mesmo com os investimentos e a aceleração da nossa expansão, nossas despesas com vendas, gerais e administrativas como porcentagem das vendas melhoraram no período, caindo para 14,1% das vendas em 2019.

Este é um modelo muito virtuoso, pois demonstra que graças ao forte crescimento nas vendas do Atacadão e do negócio multiformato do Carrefour Varejo, bem como ao crescimento ainda mais expressivo das receitas do banco, pudemos diluir os custos e melhorar a rentabilidade. Isso libera recursos para serem investidos no e-commerce, nas iniciativas omnicanal e nos novos serviços financeiros, demonstrando a capacidade do nosso ecossistema de gerar receita adicional.

Passamos agora para o nosso desempenho por unidade de negócios, começando pelo Atacadão no slide 5.

O 4T foi um excelente trimestre para o Atacadão, demonstrando a força deste modelo. Destacamos que o Atacadão registrou uma campanha de Black Friday de grande sucesso, com crescimento de 63% em relação ao ano anterior.

Após uma queda no crescimento das vendas no 3T, o Atacadão voltou a registrar crescimento de dois dígitos nas vendas do 4T, de 10,8%, com aumento ainda maior na rentabilidade.

O crescimento *like-for-like* foi de 5,5%, e a expansão, com a abertura de 20 novas lojas no ano e 8 no trimestre, contribuiu com mais 6%.

O lucro bruto cresceu 10%, atingindo quase R\$ 1,7 bilhão, e a margem bruta permaneceu amplamente estável, com redução de 0,1 ponto percentual apesar do ambiente fortemente competitivo.

O crescimento do EBITDA Ajustado superou o crescimento das vendas, aumentando 12,6%, com crescimento de 0,12 ponto percentual para 7,6%.

O resultado do ano também apresentou sólido desempenho:

- as vendas brutas aumentaram 11,9%, chegando a R\$ 42 bilhões;
- o lucro bruto cresceu 9,3% e a margem bruta diminuiu em 0,36 ponto percentual para 15,4%, refletindo nossa decisão de colocar o consumidor em primeiro lugar e manter a liderança de preços;
- e o EBITDA Ajustado cresceu 5,3%, com margem de 7,2%.

Os resultados são impressionantes e refletem os esforços consistentes do Atacadão em melhorar a eficiência de seu modelo de negócios, bem como sua escalabilidade, permitindo uma diluição significativa dos custos em períodos de alto crescimento nas vendas.

No slide 6, falamos sobre o desempenho do Carrefour Varejo, que também foi muito sólido.

Como podem ver no gráfico, no canto inferior esquerdo do slide, o Carrefour Varejo acelerou consistentemente o crescimento de suas vendas em todos os trimestres de 2019. As vendas aumentaram 12,8% no 4T, e o crescimento de 12,7% em LfL foi o melhor desempenho trimestral dos últimos cinco anos. No ano, as vendas cresceram 7,5%.

Isso demonstra o sucesso das diversas iniciativas comerciais implementadas nos últimos anos, principalmente em oferta, sortimento e preços, que também se traduziram em uma melhor experiência do cliente e um Net Promoter Score recorde. O EBITDA Ajustado diminuiu 8,1% no trimestre e 2,3% no ano.

Mas essa visão geral não mostra duas tendências muito importantes que precisam ser melhor explicadas:

- Primeiramente, o EBITDA Ajustado do negócio Multiformato, ou seja, nossas lojas físicas, apresentou um impressionante aumento de 17% no 4T e 10% no ano. Esse

aumento demonstra claramente que nossas iniciativas estão rendendo frutos, e que a aceleração do crescimento das vendas leva a uma rentabilidade superior.

- Em segundo lugar, isso nos permitiu acelerar os investimentos no e-commerce:
 - No e-commerce não alimentar, investimos em um novo Centro de Distribuição para preparar o crescimento futuro e garantimos uma Black Friday de sucesso em um ambiente altamente competitivo;
 - No e-commerce alimentar, investimos na abertura de *side stores* para garantir alta qualidade de serviço e promover crescimento, com aberturas amplamente concentradas no 4T.

No slide 7, falamos em detalhes sobre o digital e o e-commerce.

Mais uma vez, nossos investimentos em e-commerce resultaram no 4T 19 num forte crescimento do GMV, de 40%, muito além do crescimento do mercado.

Quero destacar algumas de nossas conquistas de 2019. Começando pelo não alimentar: Em 2019, nosso negócio de *e-commerce* não alimentar ultrapassou R\$ 2 bilhões em vendas, e o online passou a representar 34% das vendas totais do segmento não alimentar.

Com o nosso e-commerce, lançado apenas há 3 anos, conseguimos aumentar nosso volume de vendas não-alimentar dentro do nosso ecossistema em mais de 50%. Continuamos ampliando nosso *marketplace*, que no final do 4T contava com mais de 3.750 *sellers* e aproximadamente 4 milhões de SKUs. Nosso *marketplace* representa agora 21% do GMV não alimentar.

No alimentar observamos um crescimento espetacular de quase 400% no GMV. Isso se deve a uma decisão estratégica. Como sabem, temos a ambição de nos tornarmos líderes no *e-commerce* alimentar. Por isso aceleramos nossos investimentos no 4T, com destaque para a abertura de *side stores*, e também ampliamos os pontos de contato com aumento consistente no Retire de Carro, Clique & Retire e entrega a domicílio, conforme mencionado pelo Noël.

Vamos agora para o Banco Carrefour, no slide 8.

De novo, observamos um fortíssimo crescimento, tanto no trimestre quanto no ano.

O faturamento total no 4T aumentou 28,9% para R\$ 9,7 bilhões, impulsionado pelo crescimento no cartão Atacadão - cujo faturamento cresceu mais de 50% no 4T, passando a representar 28% do faturamento atual - e no cartão Carrefour - que cresceu 21,8%, apesar de ser uma operação muito mais madura. Tivemos uma Black Friday particularmente forte no Banco também, com crescimento de 20% nas transações e 25% no ticket médio.

No ano, o faturamento cresceu 28%, superando a marca de R\$ 33 bilhões, ou seja, mais do que a metade das vendas de mercadorias em lojas. Esse resultado reflete os diversos investimentos realizados em nossa operação, principalmente em nossos produtos, canais e

equipes, bem como o sucesso das nossas iniciativas comerciais, com destaque para a aquisição de novos clientes. Observamos um aumento de 264% nas contas vendidas por canais digitais. Nossos recém-lançados produtos de seguro apresentaram aumento de 31,4% nas vendas.

A carteira de crédito cresceu 38% no ano, totalizando R\$ 11,5 bilhões, com sólida qualidade de crédito.

Temos uma estrutura de custos muito eficiente, com índice de eficiência que reduziu para 34,8%, superando a média do mercado.

O EBITDA Ajustado também cresceu consideravelmente, atingindo R\$ 336 milhões no 4T, um aumento de 22,8% em relação ao mesmo período do ano anterior. No ano, o EBITDA Ajustado superou a marca de R\$ 1,1 bilhão, com crescimento de 23%. De verdade, como o Noel falou no início, o nosso banco é uma máquina com muito potencial ainda.

No slide 9, nós concluímos a seção financeira com informações sobre o nosso balanço, que permanece bastante saudável apesar dos investimentos em expansão.

Nossos níveis de Capex permaneceram amplamente estáveis em 2019 vs 2018, com quase R\$ 1,8 bilhão, sustentando nossa estratégia de expansão, com destaque para a abertura de 20 novas lojas no Atacadão.

Nós distribuiremos dividendos totais no valor de R\$ 483 milhões em 2019, representando 25% do lucro líquido ajustado. Desse valor, R\$ 470 milhões já foram pagos antecipados na forma de juros sobre o capital próprio.

Com relação à nossa dívida, no final do ano tínhamos uma posição de caixa líquido de R\$ 2,8 bilhões excluindo os recebíveis descontados, ou R\$ 253 milhões incluindo esses recebíveis.

Temos classificação AAA pela Standard & Poor's.

Com relação à transação com o Makro, já conseguimos um financiamento de 450 milhões de euros com o Grupo Carrefour, em condições favoráveis, que poderemos utilizar se não encontrarmos melhores oportunidades locais de financiamento.

Agora, vamos para o slide 10, que fala sobre a transação. A aquisição de 30 lojas Makro e 14 postos de gasolina em 17 estados brasileiros representa um grande passo em nossa expansão.

Como vocês podem ver no mapa, as lojas adquiridas oferecem sólida complementaridade geográfica com a rede existente do Atacadão.

Em particular, teremos uma forte presença no estado do Rio de Janeiro, onde adquirimos 8 lojas, e no Nordeste, com outras 7 lojas. As 15 lojas remanescentes estão bem distribuídas pelo país.

As lojas adquiridas representam 165 mil metros quadrados de área de vendas, um aumento de 14%, e registram vendas brutas de R\$ 2,8 bilhões.

Planejamos converter essas lojas para a bandeira Atacadão, após a conclusão da transação. Ao mesmo tempo, pretendemos dar continuidade à expansão orgânica acelerada do Atacadão.

Isso proporcionará aos clientes o acesso à oferta do Atacadão e a preços baixos, e também beneficiará nosso ecossistema, pois ele cria novos pontos de contato para a implantação de nossos serviços financeiros.

Em suma, esta aquisição representa um ano e meio de expansão em um único movimento. Combinado à expansão orgânica do Atacadão de 20 lojas por ano, chegamos a um acréscimo de 50 lojas à rede Atacadão, totalizando 236 lojas quando a transação for concluída, em comparação a 186 no final de 2019, um aumento de 27% no número de lojas.

Visualizamos grande potencial no sentido de aumentar as vendas e a rentabilidade dessas lojas, e essa transação, portanto, é um real acelerador de crescimento para o Grupo Carrefour Brasil, conforme demonstrado no slide 11.

Estimamos que, após o *ramp-up*, as 30 lojas terão aumento nas vendas de ao menos 60%, chegando a R\$ 26 mil por metro quadrado em comparação aos atuais R\$ 16 mil, já que se beneficiarão da oferta e da atratividade do Atacadão.

A rentabilidade também aumentará conforme as lojas forem otimizando suas despesas com vendas, gerais e administrativas e se beneficiando pelas economias de escala na compra de mercadorias. Acreditamos que as lojas gradualmente atingirão o nível do EBITDA do Atacadão, ou 6,5% das vendas brutas e 7,2% das vendas líquidas.

Claramente, esta é uma transação que agrega muito valor ao Carrefour.

Com isso, volto a palavra para o Noël para suas considerações finais.

Noël Prioux – Diretor-Presidente:

Obrigado, Sébastien.

Para concluir, acho que a apresentação mostrou que o Ecossistema Carrefour está a todo vapor e produzindo grandes resultados.

Com isso, eu concluo a apresentação. Obrigado pela atenção e vamos para seção de perguntas e respostas.

Operador:

*Muito bem. Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco 9 (*9) no seu telefone. Já temos aqui a primeira pergunta do senhor Joseph Giordano, do JP Morgan. Joseph, bom dia.*

Joseph Giordano – JP Morgan:

Olá, bom dia, bom dia a todos, obrigado por vocês pegaram a minha pergunta. Na verdade, são algumas. A primeira delas é que eu queria tentar entender um pouquinho melhor essa tendência de margem que a gente vê no varejo, entendo que o e-commerce pressiona bastante a margem da companhia, principalmente no quarto tri, a gente uma questão do Black Friday bastante relevante, principalmente no contexto de criar toda essa plataforma multicanal da companhia. Então, eu queria entender um pouquinho de vocês como é que a gente quebraria isso entre pressão de e-commerce e a parte do *core* mesmo, que é o varejo alimentar, tentando entender um pouco o potencial de grande margem, dado que a receita

foi boa, então talvez as reservas de trade foram um pouco mais altas nesse tri. E a questão do ambiente competitivo, dado que a gente viu no competidor uma margem bastante pressionada ali com promoção bastante forte, então imagino que vocês tenham tido que acompanhar isso. Olhando um pouquinho para o banco, entrando na minha segunda pergunta, resultado bastante forte, superando bastante a expectativa, quando a gente olha para um *run rate* recorrente eu acho que aqui ajudaria mais tentar tirar um pouco esse efeito do Black Friday. Foi bastante forte, vocês comentaram 20% de aumento na transação, 25 no período. Então, o que deveria ser um crescimento mais normalizado aí, velocidade de cruzeiro desse *gross billings* do grupo. E por último, no atacarejo, no Atacadão resultado está também bastante bom, eu queria entender qual é o timing que vocês esperam para captura dessas energias do Makro. Vocês comentaram no anúncio que todas as lojas seriam convertidas em 12 meses, então imagino que nesse período talvez só margem bruta viria à tona. Mas o quanto tempo vocês acham que esse *ramp-up* ele vem à tona, principalmente considerando que essas lojas são bastante maduras, né? E aí olhando para a expansão marginal orgânica do Atacadão, que continua bastante forte, como é que a gente deveria pensar em tamanho de loja daqui para frente? Obrigado.

Sébastien Durchon, CFO:

Bom, obrigado Joseph, vamos tentar responder todas as perguntas. Então, sobre a margem do varejo, do segmento de varejo e tendências, as lojas físicas e o e-commerce, tem esse... no quarto semestre, tecnicamente tem razão, o e-commerce ele pressionou para baixo, não é exatamente dessa maneira que a gente chega no assunto, eu vou explicar melhor o porquê, mas tecnicamente você tem razão. Nós temos duas tendências de resultado, de margem EBITDA, muito diferentes. Um varejo físico que melhorou muito. De novo, desses 7%, geralmente, do EBITDA no quarto semestre nas lojas físicas não é pouca coisa, não são todas as teias do mercado tem essa tendência. E do outro lado nós aproveitamos esse muito bom momento para investir mais no e-commerce. Por isso que não quero falar de pressão, você tem razão. No quarto semestre tem um impacto para baixo do e-commerce. Mas para nós é um investimento no futuro. É absolutamente vital fazer isso agora. E se a gente pensar dois minutos, todas as empresas que lançaram uma operação de e-commerce tiveram perdas durante vários anos. A nossa operação ela é muito nova, estamos muito satisfeitos com o crescimento de vendas que nós tivemos no quarto trimestre do ano passado. Foi uma escolha, no quarto semestre, em particular no non food, o non food online é um momento muito desafiador para todo mundo, porque na Black Friday todo mundo quer brigar, não foi diferente no Carrefour. Então, fizemos no quarto trimestre um investimento adicional para ficar, para nos tornarmos competitivos na Black Friday, e também aceleramos bastante os investimentos no e-commerce. Mas de novo, para nós é um jogo de médio ou longo prazo, a gente sempre vai preferir investir nos novos negócios e no futuro do que só deixar a margem subir em um semestre e atrapalhar ou comprometer o futuro. Então, isso era a pergunta sobre a margem. Luis, você quer falar sobre o ambiente competitivo?

Luis Moreno, CEO do Carrefour Varejo:

Sim, obrigado Joseph pela pergunta. E com respeito ao ambiente competitivo o Carrefour varejo já teve uma política de reposicionamento de preços faz algum tempo, que começou no final do ano anterior. Nós temos um modelo de precificação específico loja a loja avaliando um modelo de sensibilidade e de elasticidade e a preço em função de nossos concorrentes locais e caso a caso. Temos também parâmetros de medição da nossa margem de preço,

usando a percepção de nossos clientes loja a loja e a combinação de outros parâmetros que lideramos a política de preço, mas nós não tivemos um investimento incremental significativo em preços. Nossas margens do alimentar ficam num patamar estável, e nossos níveis de margem total se tem uma pequena guerra, por volta de 40, 50 vezes, que está atrelado a uma maior contribuição, numa maior participação das categorias não alimentares, especificamente de eletro.

Carlos Mauad – CEO do Carrefour Soluções Financeiras:

Depois a pergunta é sobre o banco. No que diz respeito ao banco, a tua pergunta em específico foi com relação a *gross billings*. A gente tem sim amadurecido alguns canais adicionais de venda, principalmente o digital, que teve um crescimento muito robusto em 2019 e a gente deve ter um crescimento realmente muito forte ainda na venda tanto de Cartão Atacadão como Cartão Carrefour via canais digitais. Era um canal pouco desenvolvido, então ele tem ganhado bastante tração agora. A gente se aproveita muito do crescimento orgânico do Atacadão e tem muito para aproveitar também da aquisição dessas 30 lojas do Makro para colocar a nossa máquina de venda de cartões e de engajamento com o consumidor dentro do ponto de venda. Então, na hora que eu olho o tema de *gross billings*, eu não vejo nada que aponte uma desaceleração. Mesmo tratando do tema de Black Friday, que tem essa sazonalidade, tanto de Natal como de Black Friday no quarto trimestre, se você olhar o ano inteiro em retrospectiva você vai ver que os crescimentos eles estão basicamente no mesmo patamar, nos demais trimestres, desde 2019. Então, eu não vejo nenhum tipo de preocupação no que diz respeito ao crescimento de *gross billings* do banco, tá?

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

Ok, bom dia Joseph, Roberto. Muito obrigado pela tua pergunta. Considerando que essas aquisições do Makro na verdade são aquisições de pontos para nós, após a liberação do CADE nós temos como plano que fazer essa transição, uma vez fechando a loja, reequipando a loja, entre 3 e 6 meses ela começa a funcionar. Quer dizer, abre como Atacadão, e aí a partir daí nós temos uma evolução natural do *ramp-up* como uma nova loja para fazer o plug in dentro do nosso crescimento. Quer dizer, é normal isso para nós, já estamos preparados, não tem nenhum efeito dentro do desempenho do Atacadão, uma vez que nós temos isso aí também. Além do banco ser uma máquina eu considero que o Atacadão é uma máquina também, e se a gente considerar no passado que nós chegamos a abrir 50% das lojas já existentes, quando tínhamos 34 lojas, sem nenhum impacto, isso não causa nenhum impacto, ao contrário, vai nos acelerar um *ramp-up*, uma chance de fazer, pela qualidade dos pontos, pela expressão dos pontos no Brasil inteiro. Com relação ao tamanho das lojas, na tua pergunta da expansão futura, nós estamos sempre tentando otimizar vendas por metro quadrado nisso aí. Então, estamos atentos e estamos trabalhando nisso. Já temos algumas iniciativas bem interessantes e estamos fazendo. Obrigado.

Joseph Giordano – JP Morgan:

Perfeito, muito obrigado. Bom dia.

Operador:

Muito bem. A próxima pergunta será do Robert, do Bank of America. Robert, bom dia.

Robert Ford – Bank of America:

Bom dia, bom dia todo mundo e parabéns pelos resultados. Vocês tiveram alguma pressão pelo atraso no aumento dos preços de produtos proteínas no tri? Como isso contribuiu para o crescimento da venda no tri e como estão as tendências de vendas e margens agora, e como vocês estão pensando sobre a inflação de alimentos esse ano, por favor? E outra pergunta, sobre conveniência, por favor. Vocês parecem realmente estar acelerando crescimento no conceito Express, o que diferencia da conveniência e como vocês estão pensando em expandir esse negócio daqui para frente, por favor?

Sébastien Durchon, CFO:

Obrigado pela pergunta, Roberto. Com respeito as proteínas animais sim tivemos uma forte inflação de preço nesse ano e uma consequente caída de volume nessas proteínas animais, e o que vimos também foi uma derivação de tipos de proteínas que o cliente comprava. A situação está agora um pouquinho mais estabilizada, mas ainda tem uma forte diferença de preço com respeito ao ano anterior. Mas nós tivemos no último tri um crescimento em volume na categoria alimentar total. Então, nós não somente tivemos um crescimento significativo em volume, mas em volume e também em tráfego de clientes. Com respeito ao formato de proximidade, formato do Carrefour Express, esse ano de 2019 foi um ano muito relevante, de um *turn around* muito significativo, com um crescimento médio de nossas lojas Express acima de 20%, e esse crescimento já começou em fevereiro do ano de 2019 e esse ano voltamos a crescer, há uma tendência muito forte de crescimento. Acreditamos que essa é uma tendência clara, de cliente. Além disso você vê a alavancagem por todo o ecossistema das malhas e também com a nossa parceria com o Rappi, e estamos também evoluindo a outros modelos que permitam desenvolver conceitos de lojas e inclusão e tudo mais, e outros modelos de parcerias para acelerar ainda mais nosso modelo de proximidade, que já virou altamente rentável.

Robert Ford – Bank of America:

Muito obrigado e novamente parabéns.

Operador:

Muito bem. A próxima pergunta será do Gustavo Oliveira, da UBS. Gustavo, bom dia.

Gustavo Oliveira – UBS:

Bom dia. Bom dia a todos. Obrigado por pegar a pergunta. Queria entender um pouco na parte do Atacadão, a recuperação que vocês viram nesse quarto tri da venda de vocês que chegou a segurar versus o terceiro tri. E como é que vocês estão pensando isso daqui para frente, se ainda tem uma necessidade de investir um pouquinho mais em preço nesse formato, ou se vocês acreditam que poderia manter, vocês poderiam manter a margem em 2020, a margem bruta, para continuar havendo esse bom desempenho de *same store sales*. E a segunda pergunta também é em relação ao Atacadão, na aquisição do Makro, quanto de CAPEX vocês estão estimando para fazer as conversões das lojas?

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

Obrigado Gustavo. Na verdade, o mercado do quarto tri ele foi mais propício em relação às demandas que a gente teve e a assertividade comercial que nós assumimos. O que eu acredito é que se tu olhares *o track record* do Atacadão, a estabilidade da margem, e por ser um

negócio de *top line*, nós conseguimos fazer um bom trabalho nisso. Eu não acredito em grandes, a gente não fala em investimento e margem, mas a gente fala em acompanhar mercado em cima da compra, em cima da venda, em cima dos resultados, inclusive em valores absolutos pela elasticidade da demanda. Quer dizer, o modelo não mudou, a gestão não mudou e a gente espera continuar entregando exatamente o que a gente entregou nesses anos todos. Quanto a CAPEX de conversão das lojas do Makro, ele é bem menor, evidentemente, do que uma loja normal, de CAPEX de montagem. Nós temos algumas lojas que nós adquirimos que já foram bem reformadas, que já têm um CAPEX muito baixo para fazer essa transformação, porque o Makro fez algumas reformas que tornou a loja muito eficiente e muito igual ao nosso modelo. Foi uma iniciativa que eles fizeram. Então, eu acredito que nós não teremos um gasto muito forte de CAPEX e nem um tempo muito grande para empregar para fazer essa transformação. Evidentemente que nós queremos fazer a transformação muito perto do estado da arte para a gente ter um retorno mais rápido e um *ramp-up* disso aí. Está ok?

Gustavo Oliveira – UBS:

Obrigado Roberto. Nessas lojas onde você acredita que já teve um CAPEX feito pelo Makro, é certo assumir que a evolução de vendas ou o ganho de vendas, quando você opera com o seu formato, ele vai ser menor do que a média dos seus 60%? Ou existe muita coisa para ser feito, mesmo nessa coisa onde já foram feito CAPEX?

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

São coisas completamente diferentes, o Makro atua de uma maneira, e nós atuamos completamente diferente, de outra maneira. Eu acho que a força da marca do Atacadão ela já leva aos nossos clientes, tanto B2B como B2C a reconhecerem o modelo e a proposta de valor que nós apresentamos. Nós falamos aí no comunicado que nós gastaríamos ao redor de 10 milhões, 12 milhões de CAPEX, na média deve ser isso. Eu não acredito que essas lojas...

Gustavo Oliveira – UBS:

12 milhões por loja, é isso, na média.

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

Uns 10 milhões por loja na média.

Gustavo Oliveira – UBS:

Está bom. Está ótimo, muito obrigado.

Sébastien Durchon, CFO:

E acho que tinha uma outra parte da sua pergunta, Gustavo, sobre a venda esperada. O número que a gente mostra na apresentação ele vem um pouco abaixo da média atual do Atacadão. A gente tem um pouco de cautela do nosso lado, não queremos, não gostamos de anunciar antecipadamente as coisas sem entregar depois. Então, um número com o qual a gente está muito confortável, sempre dá para fazer um pouco mais. Veremos ao longo do caminho. A coisa é importante aqui, e acho que todos nós queremos lembrar que a Makro foi um pioneiro no segmento de supermercado. Uma empresa pela qual nós temos muito respeito, eles já abriram lojas faz muito tempo, nos anos 70, 80, 90, eles chegaram primeiro

em muitas cidades. Então, eles realmente têm pontos de vendas excepcionais, e a gente vai explorar isso a fundo.

Gustavo Oliveira – UBS:

Está ótimo. Muito obrigado.

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

É preferível surpreender vocês do que decepcioná-los.

Gustavo Oliveira – UBS:

Está certo, muito obrigado Roberto, obrigado Sébastien.

Sébastien Durchon, CFO:

De nada.

Operador:

Muito bem. A próxima pergunta será do Tobias, do Citibank. Tobias, bom dia.

Tobias Stingelin – Citibank:

Bom dia, obrigado por pegar a minha pergunta, parabéns pelos resultados. Na realidade eu queria só voltar num ponto que já foi endereçado de certa maneira, mas com relação à dinâmica competitiva na parte de multivarejo, na parte de *brick & mortar* especificamente. Em primeiro lugar obrigado pelo *disclosure*, acho que é a primeira vez que vocês abriram a diferença ou deram uma indicação dessa diferença de margem entre os negócios e eu acho que isso ajuda bastante. E olhando no release também, vocês falaram que excluindo a parte de e-commerce, a margem bruta teria caído 70 *basis point*, basicamente em função do mix de eletrônicos. E aí também numa resposta anterior vocês falaram que acreditam que não precisam ser mais competitivos em preços, dados que vocês já fizeram um movimento de reposicionamento um ano e pouco atrás. Mas acho que dito isso, quer dizer, aí olhando para o competidor ontem que reforçou resultado e parece que está num momento um pouco diferente e vai ter que se ajustar um pouco com relação a isso, vocês não acham que isso pode levar a um processo que eventualmente vocês vão ter que ser mais competitivos do que vocês já estão sendo agora?

Sébastien Durchon, CFO:

Obrigado pela pergunta, Tobias. E como eu falei anteriormente nossos modelos de precificação, realmente não é tanta diferença com a concorrente, mas a percepção de preços em nossos clientes. A percepção de preços de nossos clientes são múltiplos fatores, tem que ver como preço permanente, tem que ver como preço promocional, tem que ver como preço de certas categorias líderes, tem que ver como preço de marca privada, e nós olhamos de forma independente cada um desses fatores que contribuem com essa margem de preço geral. Como eu falei, Carrefour já teve um reposicionamento de preço que aconteceu faz um ano, e quando você faz um reposicionamento de preço os clientes tomam um tempo para reparar que você está num novo patamar. Eu acho que nós estamos coletando os efeitos desse investimento que foi feito há um tempo atrás, mas que já dá para ser comparado. Por isso que eu falei que o diferencial de margem é apenas de 50 *basis point* e decorrente somente de um incremento forte nas vendas de eletro.

Tobias Stingelin – Citibank:

Perfeito. Olhando daqui para frente, quer dizer, vocês acreditam, o que vocês têm sentido no mercado, digamos, agora no começo do ano, talvez final do ano passado, não tem nenhum tipo de movimento que sugere que eventualmente vocês tenham que mexer novamente nisso. Eu sei que é muito tático, depende de muitas variáveis, você acabou de falar agora...

Sébastien Durchon, CFO:

Eu vou te fazer uma resposta simples, com o que nós temos hoje estamos crescendo 10% *life-for-like* então nós achamos que nós temos posicionamento correto. Em todos os sentidos, tem o preço, que é uma variável importante, tem razão, mas não podemos esquecer todo o trabalho sensacional que foi feito nos últimos dois anos pelo time, no sortimento, na marca própria, e tudo isso é o conjunto da obra que se faz que deu esse crescimento de 10%.

Tobias Stingelin – Citibank:

Perfeito. E se vocês poderiam dar uma indicação só, como é que começou o ano agora, o que a gente tem visto até agora com relação a patamar de vendas, se vocês puderem comentar alguma coisa. Obrigado novamente, e bom dia.

Sébastien Durchon, CFO:

Então, a tendência que nós estamos enxergando, são tendências parecidas. Para nós, realmente, é uma tendência parecida com o quarto trimestre do ano passado tirando, obviamente, o impacto na Black Friday, que realmente na parte do não alimentar impactou muito também o ano passado. Outro comentário que eu quero fazer aqui, que já que você tocou no assunto da margem bruta, para nós a margem bruta sozinha não é uma variável tão importante. O que aconteceu no varejo no quarto semestre do ano passado, nas lojas físicas, foi uma ligeira queda, você tem razão, da margem bruta, mas também um momento muito fora da realidade, 27%. Então, é uma razão muito simples, que com a tendência de vendas que nós temos é muito fácil de ver os custos. É isso que a gente quer, isso que aconteceu também no Atacadão, que acontece no banco, que está acontecendo no varejo multiformatos.

Tobias Stingelin – Citibank:

Perfeito. Obrigado de novo, bom dia.

Operador:

Muito bem. A próxima pergunta é da Irma, da Goldman Sachs. Irma, bom dia.

Irma – Goldman Sachs:

Bom dia. Eu tenho uma pergunta, duas perguntas relacionadas com os investimentos digitais. Eu sei que talvez seja um pouco difícil desenhar uma curva, mas quando você pensa sobre os investimentos que ainda são precisos no segmento digital, principalmente no multivarejo, sei que tem do lado do banco alguns investimentos importantes, mas quando vocês pensam nos próximos projetos, onde vocês diriam que a gente está nessa curva de investimentos para o e-commerce, para a digitalização do varejo alimentar? Essa é a primeira pergunta, e a segunda pergunta é: no Atacadão, no momento obviamente digitalização não é o tema aí, mas no

futuro isso é uma oportunidade que vocês enxergam? Vocês acham que nesse modelo, pela estrutura das margens, pelo modelo de abastecimento não teria tanto sentido? Obrigado.

Sébastien Durchon, CFO:

Obrigado Irma. Eu vou começar com a pergunta sobre o e-commerce alimentar. Veja, estamos bem no início do caminho, vale a pena lembrar que aqui no Brasil estamos falando de uma penetração muito grande do e-commerce alimentar. Então, estamos numa ação do Carrefour de muito investimento, nós tomamos a decisão de abrir as side stores que na nossa visão é de longe a melhor opção do ponto de vista da logística para atender os clientes e para multiplicar os pontos de atendimento. Mas não tem mágica, você tem que abrir, então tem um pouco de CAPEX, não é muita coisa, e você tem que botar funcionários dentro. Então, no primeiro dia, de forma mais resumida, você tem 100% dos custos e você tem, sei lá, 25% das vendas. Então, na nossa visão vai demorar, vai ser uma coisa gradual, a venda vai crescer, vai ter um rump up. É muito difícil dizer nessa altura quanto tempo isso vai demorar, a gente tende a achar que é que um, dois anos, com certeza, a gente vai aturar as seções abertas.

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

Na parte do Atacadão, Irma, muito obrigado pela tua pergunta. Evidentemente que se a gente considerar que o B2B é estar próximo do cliente, a digitalização nos auxilia nisso e serve como um outro canal de comunicação com ele. Nós temos sim estudado, olhado e tentado entender como isso se processa, e acredito que nós teremos sim boas oportunidades quando a gente pensa no futuro, pelo canal como a gente chega no nosso cliente B2B de uma maneira geral.

Carlos Mauad – CEO do Carrefour Soluções Financeiras:

E Irma, você citou rapidamente na tua pergunta a digitalização da relação do consumidor dentro do banco, aí são duas grandes frentes. Primeiro a venda de contas novas, a venda de cartões Atacadão e Carrefour via canais digitais, que é um negócio *opening runing* funcionando super bem, com o *economics* um pouco melhor que os outros canais, pelo fato de ser um movimento mais orgânico do cliente. Ou seja, o nível de ativação é melhor, a performance de crédito é muito parecida com os demais canais, e o engajamento do consumidor com o produto é alta. Na outra frente, que a gente já conversou um pouquinho, está todo o tema da implantação da nossa conta digital, que o MVP ele está por ir para a rua aqui já nos próximos dias, a gente deve começar a pilotar a nossa conta digital em cinco lojas do Atacadão e em cinco lojas do Carrefour, logo após o carnaval. Então, esse aí é um projeto que ele é incipiente, ele é um projeto que vai atacar aí os 7.5 milhões de clientes que a gente negou no ano passado, que passaram pelos nossos estandes, que a gente não conseguiu colocar um cartão de crédito na mão dele. Então, a gente vai começar por aí, para que tenha uma plataforma de relacionamento nova com esses consumidores.

Irma – Goldman Sachs:

Obrigada.

Operador:

A próxima pergunta será do Guilherme Assis, do Safra. Guilherme, bom dia.

Guilherme Assis - Safra:

Bom dia, obrigado por pegarem a minha pergunta. Eu tenho na verdade duas perguntas. Eu queria continuar a explorar o tema de margem aqui, especificamente no segmento de e-commerce, para a categoria de food. Eu acho que está bem clara a estratégia da companhia aí de capturar esses benefícios que ela está tendo nas lojas físicas, no segmento tradicional, para fazer esse investimento e crescer e ganhar competitividade no food. Eu queria entender assim como vocês tem feito. Assim, eu vejo campanhas, eu recebo e-mails do Carrefour com descontos importantes, 30% de desconto para fazer uma compra com ticket de R\$ 200. Eu queria entender como é que vocês veem daqui para frente essas campanhas. Se vocês puderem falar um pouquinho sobre como vocês estão medindo esses resultados, o que vocês estão capturando com esse tipo de campanha e se essa campanha, eu sei que eu estou pegando um dado aqui empírico, que é um e-mail que eu recebo, mas se essa estratégia vocês estão fazendo num nível maior para investir nesse canal, se esse é o investimento que vocês têm falado que estão fazendo no e-commerce. E como vocês veem esse investimento dando retorno agora, em termos de crescimento de receita, que eu acho que esse é o objetivo, não é, e como vocês veem isso num futuro, acontecendo. Essa é uma pergunta. E uma segunda pergunta é em relação a ir mais um pouco a estratégia de canal, como vocês veem o segmento do hiper aí. Eu sei que vocês já fizeram algumas poucas conversões de lojas hiper em Atacadão, se vocês veem a oportunidade de fazer mais disso no futuro. São essas duas perguntas, obrigado.

Sébastien Durchon, CFO:

Obrigado Guilherme. Acho que um primeiro ponto, estou muito feliz em escutar que você recebe um cupom de 30%. Fique à vontade para utilizar. Então, sobre a margem, de novo, no e-commerce alimentar estamos no início do processo, então temos uma penetração no Brasil de 0,5, 0,6% no *e-commerce* do mercado de varejo alimentar, uma penetração muito baixa. Estamos no momento de convencer os clientes. Então, para convencer o cliente a adotar essa nova opção de e-commerce você tem que dar uma motivação para ele. Então a gente está testando várias coisas, então esse cupom que você recebeu é uma das tentativas que a gente fez, está fazendo. E vamos descobrir logo qual é a melhor opção para desenvolver tudo isso. Mas estamos numa fase de teste e é preciso para atrair clientes fazer várias tentativas. Sobre o hiper eu quero deixar o Luis responder.

Luis Moreno, CEO do Carrefour Varejo:

Obrigado Guilherme. E com respeito a hiper, eu gostaria de compartilhar com você um pouquinho dos dados do quarto tri. Então quando falamos em like for like de varejo físico de 9,6%, no caso do hiper temos também um like for like de 9,2%. Temos um crescimento de volume de 3,9% e um crescimento de clientes de 3,7%. Então, o que eu posso falar disso é que nós estamos acreditando que no hiper ainda é um formato que tem adesão de clientes, que é um formato que pode ainda gerar resultado e que já está gerando muito resultado para nós, que além disso dentro do ecossistema Carrefour é uma peça fundamental para alavancar o Banco Carrefour. E uma parte da relevante rentabilidade do Banco Carrefour, a porta de entrada são os hipermercados. Então, faz-se parte essencial desse ecossistema e alavanca fortemente esse valor. É certo que em geral os nossos concorrentes deixaram de aportar nesse formato, e nós acreditamos que mantendo os patamares adequados de nível de serviços, sortimento certo e preço certo e inovação e integração no multicanal, nós estamos dando a venda a muitos clientes que não estão sendo bem atendidos pelo resto do mercado.

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

O comentário também da nossa parte, lembro que a gente já fez 15 transformações em hipermercados, a última foi feita o ano passado com Boa Viagem, em Recife, com enorme sucesso, mas bom planejamento. Nós acreditamos e estamos sempre vendo que tem que ser analisado nas conversões, exatamente o que o Luis comentou, o ecossistema não é só a loja, é a loja, é o cartão, é o banco, é o posto, é a drogaria, é todo um modelo de negócio que o hipermercado, o Carrefour tem, em cima disso. E realmente o desempenho tem sido acertado e tem sido correto pelo desempenho superior que a gente tem visto nos últimos tempos. Apostar no cash, o cash tem o seu pipeline de evolução, nós estamos fazendo essas 20 lojas, estamos nos divertindo fazendo essas 20, agora tem mais 30 para fazer na frente, e olhando os irmãos crescendo do jeito que está dá até um pouco de ciúmes.

Guilherme Assis - Safra:

Roberto, só se eu puder complementar aqui, já que você tocou nesse assunto, em relação ao plano de expansão, já está super claro na apresentação aí que vocês estão mantendo o plano de 20 lojas do Atacadão para esse ano, então adicionando as 30 lojas que vão ser convertidas assim que tiver a aprovação do CADE. Você acha que de alguma forma há necessidade de conversão, de trabalhar na conversão do Makro pode afetar esse plano de crescimento de vocês?

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

Não. A resposta é bem clara, não. Nós temos bem claro dentro do grupo a dinâmica, não só de CAPEX, mas a dinâmica estratégica da expansão, não afetou em nada, foi uma oportunidade que nós pegamos, e essa oportunidade nos gera um valor impressionante. Nós temos 52 lojas para colocar esse ano, assim que tivermos autorização do CADE e do ponto de vista de infraestrutura de negócio isso não vai modificar o nosso PNL, o nosso balanço. E do ponto de vista de recursos isso para mim foi uma grata surpresa, porque eu, com o otimismo que estava negociando, pedi ao meu pessoal que me apresentasse um plano de tomarem essas lojas principalmente com os talentos que nós temos e que desenvolvemos no plano de trainee e na evolução interna das pessoas do Atacadão. Para minha grata surpresa, já temos os 52 gerentes nomeados da expansão e os talentos estão dentro de casa, os recursos, estamos prontos para começar. Isso para mim foi muito, muito importante porque nesses últimos 15 anos é assim que foi o nosso desafio, manter a cultura e entregar o produto que nós temos, o resultado dessa expansão e dessa oportunidade que nós estamos tendo agora em relação a isso.

Guilherme Assis - Safra:

Está boom, está super claro. Obrigado, viu.

Operador:

Dando sequência, a próxima pergunta será do Tiago Macruz, do Itaú. Tiago, bom dia.

Emerson – Itaú:

Bom dia. Bom dia, pessoal, aqui é o Emerson, na verdade, são duas perguntas. Primeiramente no sentido do Atacadão, assim acho que a margem bruta foi bem surpreendente, para cima, a gente viu com bons olhos aqui, mas principalmente aqui quais são essas ações comerciais

que vocês estão implementando. Então, queria um pouquinho mais de detalhes, como ela tem tido fornecedor, dado que você continua expandindo. Agora com a aquisição do Makro, continua consolidando o mercado, eu queria entender como é que tem evoluído aí o relacionamento com o fornecedor e se isso tem ajudado vocês a segurar essas possíveis questões vindo de competição no Atacadão. Então, essa é a primeira pergunta. E a segunda, vocês mencionaram que a abertura nesse tri foi em linha, como tem sido recentemente, mas com um formato um pouco menor, e aparentemente ainda com uma boa escalabilidade. Queria entender como é que vocês estão vendo o ROIC marginal aí dessas novas lojas quando comparado ao do parque de lojas maduras. São essas duas perguntas, obrigado pessoal.

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

Obrigado Emerson. Produto certo na hora certa, quando o cliente quer, esse é o segredo, meu amigo. Nós somos parceiros da indústria pela capilaridade em 100% dos estados, nós temos uma parceria com a indústria, e a indústria entende bem o nosso modelo. Então, as negociações seguem normais, há tensão no mercado, porque o mercado não é o mesmo dia a dia, o mercado de hoje é diferente do de ontem pela competitividade, pelas ações externas que nós não temos controle, pela concorrência que nós estamos seguindo. Então, ficar esperto e fazer essa negociação do dia a dia. Nós temos uma história de resultado sempre muito dentro do mesmo padrão, e assim nós lutamos para manter. Quanto às aberturas de formatos menores eu diria que isso é muito mais otimização, mantendo o mesmo modelo. Quer dizer, o que significa isso? Significa menos dispêndio de CAPEX por um modelo um pouco menor, que nós conseguimos otimizar a oferta, mas dentro do mesmo modelo econômico. Nós não podemos trocar custo de distribuição, nós não podemos trocar o modelo, essa é a nossa preocupação. Então, no pipeline de expansão que tu tens aí o que se espera é o mesmo *ramp-up*, o mesmo histórico *ramp-up* que nós tivemos das outras lojas. Espero que te respondi.

Emerson – Itaú:

Claro, super claro. Muito obrigado.

José Roberto Meister Müssnich – CEO do Atacadão:

Obrigado amigo.

Operador:

Muito bem, senhores convidados, encerramos a partir desse momento a sessão de perguntas e respostas. Dessa forma retornamos a palavra ao palestrante senhor Noël Prioux, para as considerações finais. Senhor Prioux, por favor.

Noël Prioux – Diretor-Presidente:

Se não temos mais perguntas eu concluo a conferência, espero que a apresentação tenha proporcionado uma melhor compreensão de como a estratégia do nosso ecossistema multicanal está dando fruto para garantir um crescimento lucrativo e sustentável. Muito obrigado pela sua atenção e tenham um ótimo dia. Bom carnaval a todos também.

Operador:

Muito bem. Assim a Teleconferência do Grupo Carrefour Brasil está encerrada. Agradecemos a participação de todos, e tenham um excelente dia.