



GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL

# < NOVO GRUPO CARREFOUR >

Integração pós conclusão

13 de junho de 2022

Stéphane Maquaire - CEO  
David Murciano - CFO

# Agenda

Visão geral da NewCo

Criação de Valor e Sinergias

Termos Finais da Aquisição e Conclusão



GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL



GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL



Visão geral da NewCo





Criando o líder indiscutível do varejo alimentar brasileiro com diversos modelos que compreendem todas as ocasiões de compras

+R\$ 100 bi<sup>(1)</sup> em vendas: entre as 10 maiores empresas do Brasil

> R\$ 2 bilhões de sinergias até 2025

O maior empregador privado do Brasil em 1.189 pontos de venda<sup>(1)</sup>

80 milhões<sup>(1)</sup> de tíquetes mensais (*on-us* e *off-us*) no ecossistema

Maior adquirente de suprimentos do setor: +R\$75 bilhões<sup>(1)</sup> em compras por ano

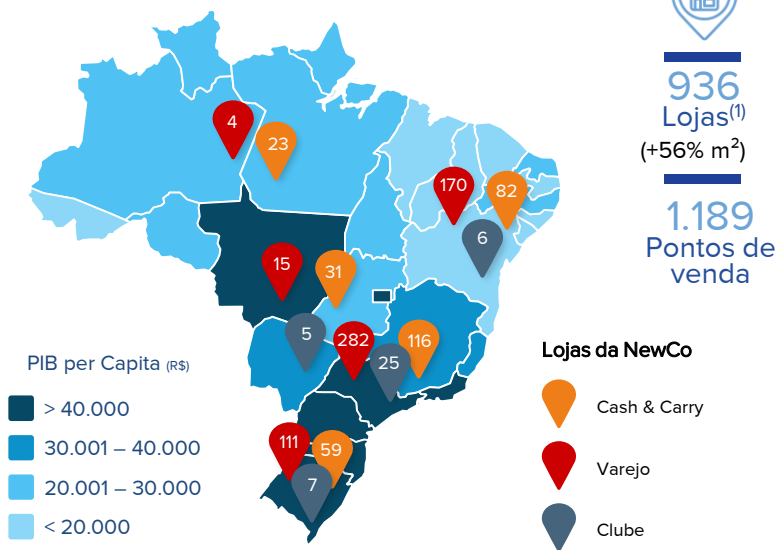
Um novo formato promissor: Sam's Club

# Mais de R\$ 100 bilhões em vendas

Alto potencial de valor para os *stakeholders*

## Complementaridade regional

Relevância em todas as regiões – 2021



Nota:

(1) Não inclui 40 Atacados de entrega, 121 drogarias e 92 postos de gasolina.

## Vendas brutas: +R\$ 100 bi

R\$ 23 bi Grupo BIG 2021

2021 R\$ bilhões			NewCo	NewCo vs CRFB
Vendas Brutas	81	23	104	+29%
Vendas Líquidas	74	20	93	+27%
# de Lojas <sup>(1)</sup>	548	388	936	+71%
Área de vendas (‘000 m <sup>2</sup> )	2.140	1.188	3.328	+56%
EBITDA Ajustado	5,7	0,8	6,5	+14%
Margem EBITDA Ajustada	7,8%	4,1%	7,0%	-80bps

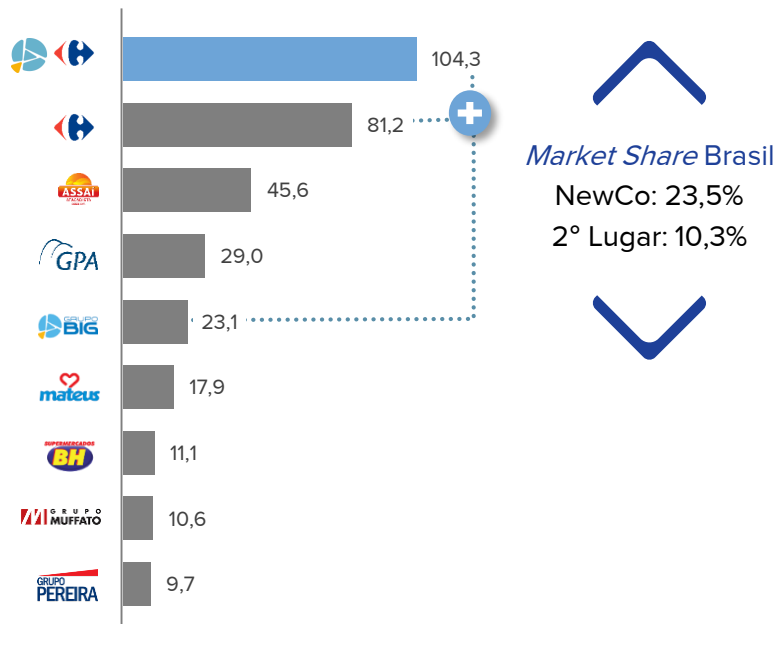


# Sólida liderança de mercado e relevância regional

Indiscutivelmente o número um com mais de 23% de *market share*

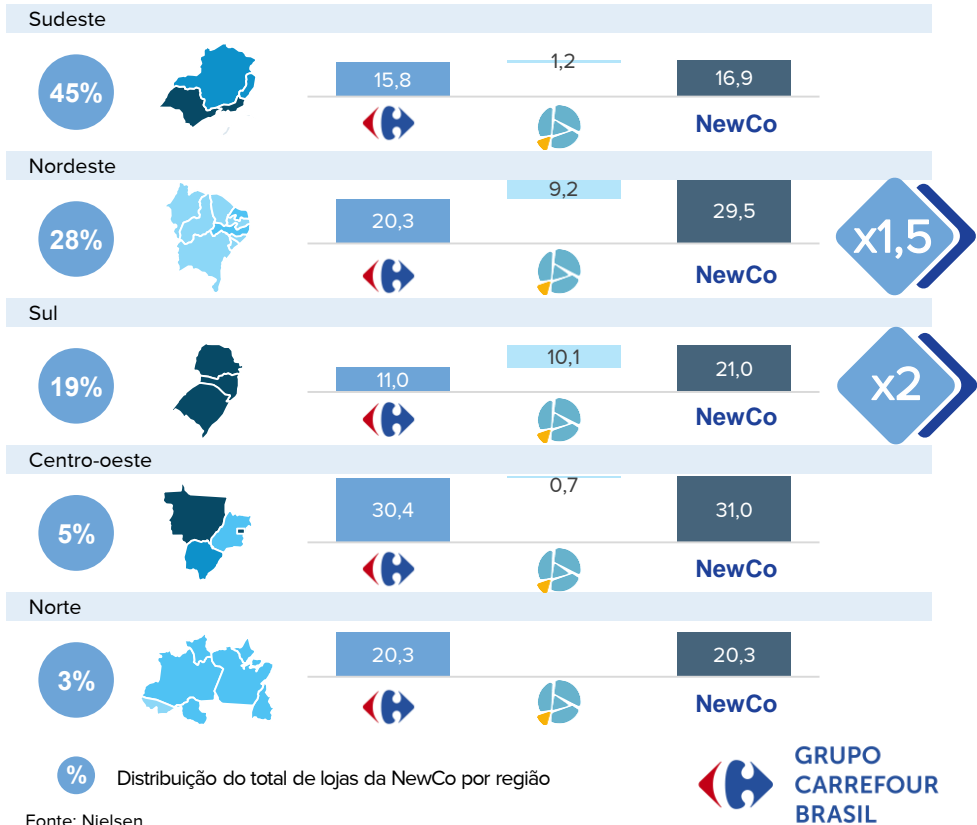
## Vendas Brutas 2021

(R\$ bilhões)



Fonte: ABRAS e Demonstrações Financeiras do Grupo BIG.

## Market Share da NewCo por Região (%) – 2021



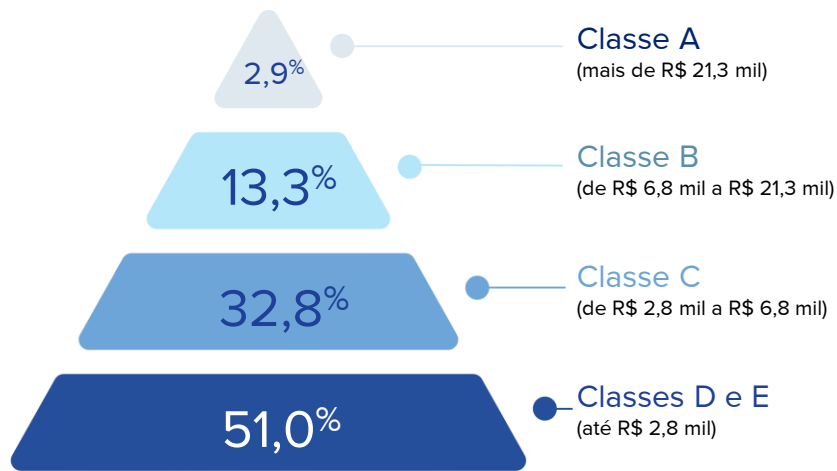
# Proporcionando a melhor oferta a todos os brasileiros

Diferentes propostas de valor para diferentes ocasiões de compras

O Carrefour pode penetrar em todas as classes do Brasil...

... em cada ocasião de compra e nível de preço

## Pirâmide de Renda Brasileira



Fonte: Consultoria Tendências, 2022

## Posicionamento de Preço



Nota:

(1) Rede de lojas combinada de 2021.

(2) Fonte: Nielsen – Price track



# Aproximando-se do cliente graças à aceleração digital

Um olhar mais atento no Estado de São Paulo e na Região Metropolitana com 75% e 93% de cobertura respectivamente

Relevância em todas as regiões atingindo 5.000 cidades

R\$ 3,5 bilhões

GMV Total 2021

(alimentar + não alimentar, ex-3P)

3,4%

Penetração nas vendas 2021

Atingindo 50% dos brasileiros em um raio de até 5km

226 lojas com o modelo *picking* em loja em Mar/22

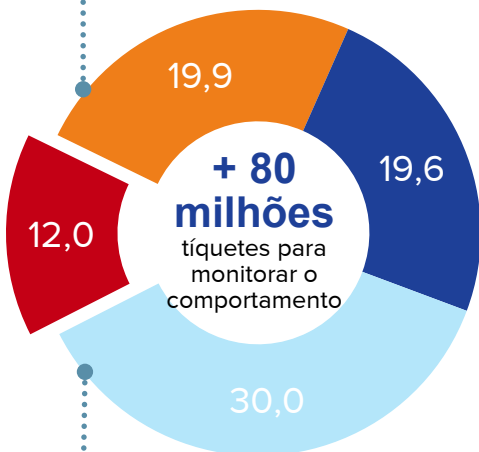


# Alavancando nossos dados com nossos parceiros

Valorizando e monetizando nossos dados

Usando nossos dados para monitorar a atividade e o desempenho adicional (milhões)

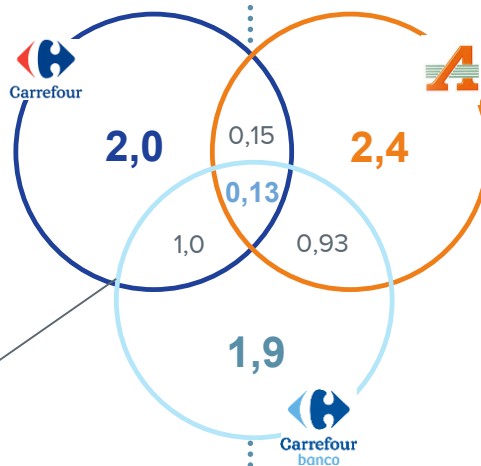
Tíquetes mensais (R\$ milhões)



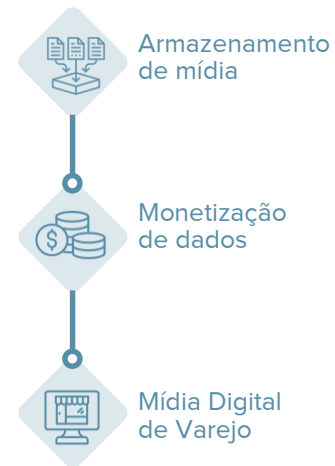
44% clientes identificados no Carrefour e 30% no Atacadão

8,5 M clientes ativos

Com base no reconhecimento do CPF

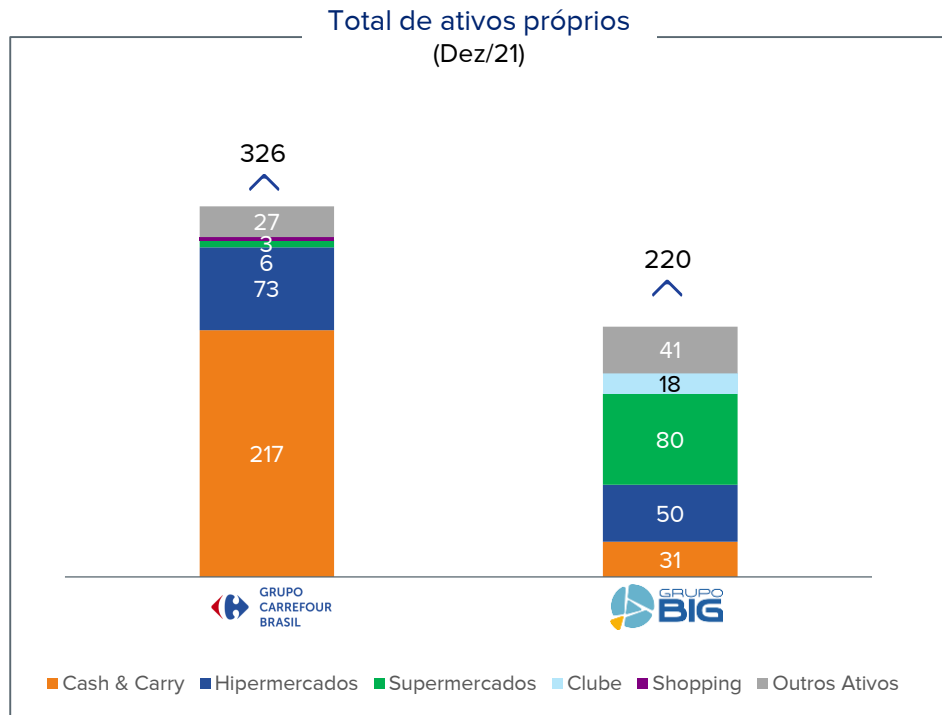


Atacadão Carrefour Off-us Grupo BIG



# Com um portfólio imobiliário altamente qualificado e bem localizado

Para ser ainda mais explorado e monetizado



**443.000 m<sup>2</sup> em ABL**  
(286.000 m<sup>2</sup> Grupo Carrefour Brasil + 157.000 m<sup>2</sup> Grupo BIG)



**+R\$ 7,0 bi**  
Ativos do Grupo BIG\*



**100% Hipermercados**  
em localidades centrais

\*De acordo com uma avaliação independente.

# Equipe de gestão diversa e experiente

A NewCo será administrada por uma equipe diversificada e de primeira classe, com experiência líder em varejo



Stéphane Maquaire  
CEO Grupo Carrefour Brasil



David Murciano  
Chief Financial Officer



Marco Oliveira  
CEO Atacado



Carlos Mauad  
CEO Banco Carrefour



Daniel Mora  
CEO Carrefour Retail



Vitor Fagá  
CEO Sam's Club



Ana Hieaux  
General Counsel



Sébastien Durchon  
Chief Integration  
Officer



Marcelo Tardin  
Chief Transformation  
Officer



Cátia Porto  
Diretora Executiva de  
Recursos Humanos



Maria Alicia Lima  
Diretora Executiva  
de Comunicação



Liliane Dutra  
CEO Property



Sam James  
Chief Digital Officer

# Apoiado por líderes no conselho de administração e sólidos padrões de governança



Alexandre Bompard  
Presidente



Abílio Diniz  
Vice Presidente



Matthieu Malige  
Membro Efetivo



Stéphane Maquaire  
Membro Efetivo



Eduardo Rossi  
Membro Efetivo



Laurent Vallée  
Membro Efetivo



Claire du Payrat  
Membro Efetivo



Elodie Perthuisot  
Membro Efetivo



Patrice Etlin  
Membro Efetivo



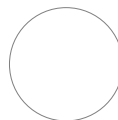
Jérôme Nanty  
Membro Efetivo



Claudia Almeida e Silva  
Membro Independente



Vânia Neves  
Membro Independente



Cargo Vago  
(a ser anunciado em breve)  
Membro Independente



23% membros  
independentes

31%  
mulheres



# E uma estrutura de cultura centrada no cliente





GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL



Criação de valor e  
Sinergias





# Alavancas significativas de criação de valor

Fontes de sinergias na maturação



1

## Crescimento de Vendas

Aumentar a densidade de vendas e implementar a eficiência operacional das lojas GCB (portanto, lucratividade) por meio da conversão de lojas

5

## Aceleradores

**Serviços Financeiros** - *Roll out* dos produtos financeiros do Banco Carrefour  
**Sam's Club** - Explorar todo o seu potencial



2

## Condições de fornecimento

Alinhar e melhorar as condições de fornecimento - compras diretas - para aumentar a lucratividade

3

## Supply chain

Otimização da logística e aumento da eficiência do transporte



4

## Despesas indiretas

Otimização de custos indiretos e despesas indiretas

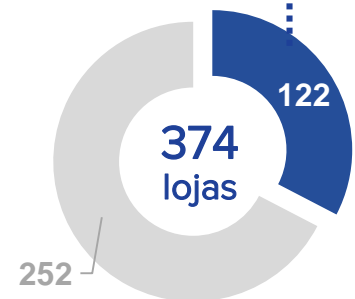


Investimentos para melhorias  
Otimização de investimentos na abertura de novas lojas ou revitalização de lojas

Ao menos  
R\$ 2  
bilhões  
anuais de  
sinergias  
até 2025

# 1 Conversão de lojas para acelerar ainda mais a densidade de vendas...

Lojas do Grupo BIG por bandeira de destino

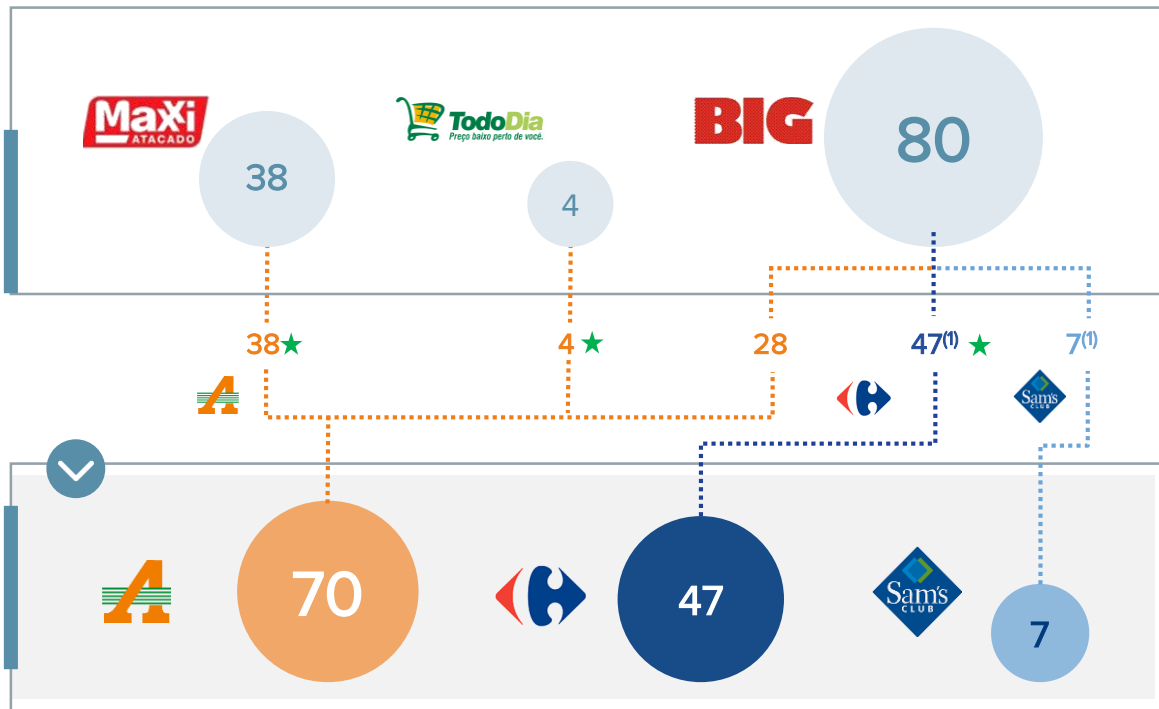


(inclui 189 lojas supermercado/conveniência)

124 lojas a serem convertidas (inclui 2 combos<sup>(1)</sup>)

124 lojas convertidas

R\$ 2,1 bilhões investimentos em conversão (R\$ 1,9 bi Capex + R\$ 0,2 bi Opex conversão em 2 anos)

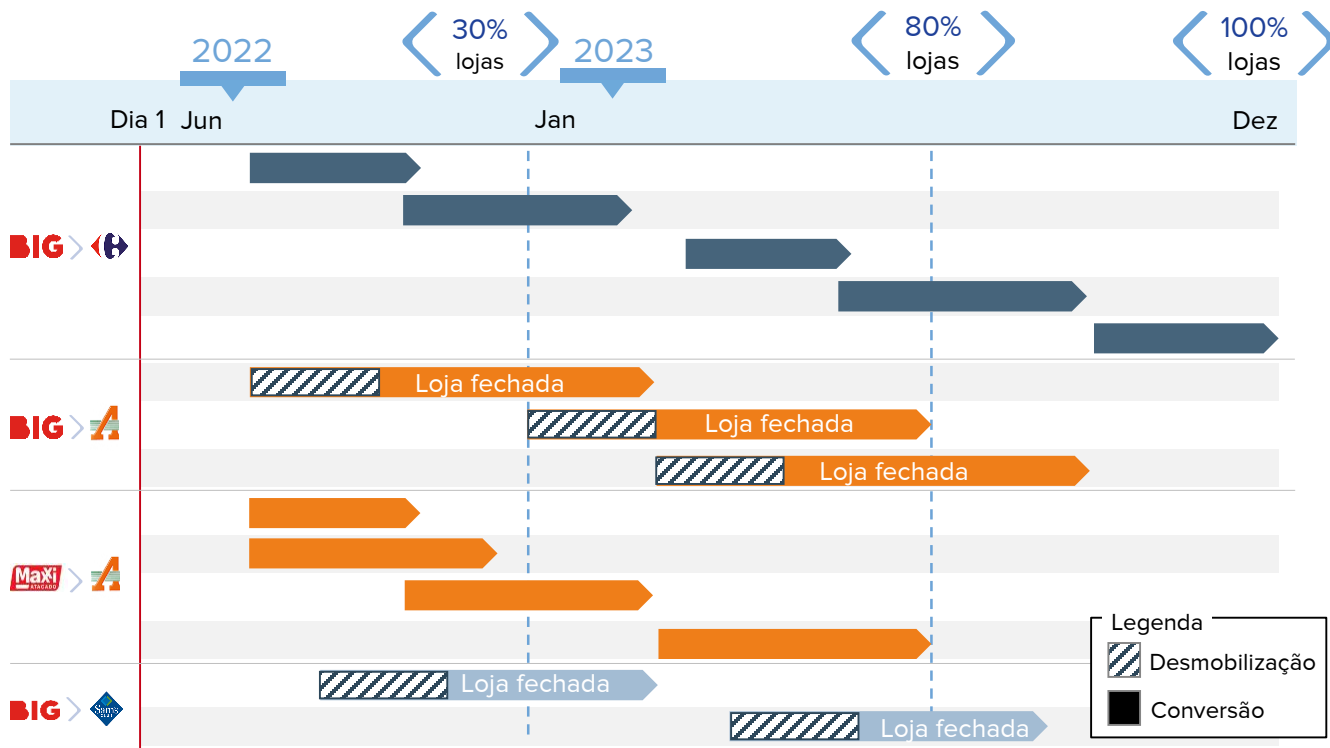


Nota:

(1) Duas lojas serão convertidas em Hipermercado e Clube (combo).

★ A loja permanece aberta durante os trabalhos de conversão

# 1...cronograma de conversão bem estabelecido...



Conversão de formatos:

- desmobilização
- fechamento por 2 meses
- 35 lojas nesse cenário

Conversão de bandeiras:

- sem desmobilização
- apenas 3 dias de fechamento
- 89 lojas nesse cenário

Legenda

- Desmobilização
- Conversão



# ...resultando em um novo portfólio...

Fortemente focado em formatos de maiores retornos

	Novo Portfólio (# de lojas)									
	Total	Cash & Carry		Clube	Hipermercados			Outros		Total
		 ATACADÃO	 Maxi ATACADÃO		 Sams Club	Total	 Carrefour	 BIG	Super	
2020	255	206	49	35	207	100	107	249	130	876
2021 Pro-forma <sup>(1)</sup>	340	320	20	50	147	147	-	243	144	924







	Tamanho das Lojas (mil m <sup>2</sup> )									
	Total	Cash & Carry		Clube	Hipermercados			Outros		Total
2021 Pro-forma <sup>(1)</sup>	1.727	1.654	73	278	946	946	-	294	24	3.269

Nota:

(1) Líquido dos remédios do CADE, considerando as conversões e 44 lojas abertas em 2021.

# 1...e uma melhora relevante em densidade de vendas

Produtividade material a ser conquistada através da conversão de lojas

	De	Para	Para	Para	De	Para
	<b>BIG</b>				<b>Maxi</b> ATACADO	
Com base nos dados de 2021	Hipermercado	Hipermercado	C&C	Clube	C&C	C&C
 <b>Vendas Líq./m<sup>2</sup></b> (na velocidade de cruzeiro <sup>1)</sup> )	<b>R\$ 13</b> k/m <sup>2</sup>	<b>R\$ 23</b> k/m <sup>2</sup>	<b>R\$ 35</b> k/m <sup>2</sup>	<b>R\$ 23</b> k/m <sup>2</sup>	<b>R\$ 23</b> k/m <sup>2</sup>	<b>R\$ 35</b> k/m <sup>2</sup>
 <b>Rede de lojas</b> (media m <sup>2</sup> )	<b>426.592</b> m <sup>2</sup> (80 lojas)	<b>245.826</b> m <sup>2</sup> (47 lojas <sup>(3)</sup> )	<b>142.266</b> m <sup>2</sup> (28 lojas <sup>(4)</sup> )	<b>38.500</b> m <sup>2</sup> (7 lojas <sup>(3)</sup> )	<b>163.400</b> m <sup>2</sup> (38 lojas)	<b>163.400</b> m <sup>2</sup> (38 lojas <sup>(4)</sup> )
 <b>EBITDA nível loja<sup>(2)</sup></b> (% vendas líquidas)	<b>4 - 6%</b>	<b>6 - 7%</b>	<b>7 - 8%</b>	<b>10 - 11%</b>	<b>4 - 6%</b>	<b>7 - 8%</b>

Notas:

(1) Considera vendas líquidas/m<sup>2</sup> para lojas com perfis semelhantes em 2021.

(2) Considera o EBITDA em nível de loja (que exclui despesas corporativas e despesas de BU não relacionadas à operação de loja em si) para lojas com perfis semelhantes em 2021. Serviços financeiros ou lucros de galerias não estão incluídos.

(3) Duas lojas serão convertidas em Hipermercado e Clube (combo).

(4) Além disso, o Atacadão receberá quatro lojas da TodoDia, totalizando 70 conversões para a marca.

# 1 Modelos de negócios comprovados

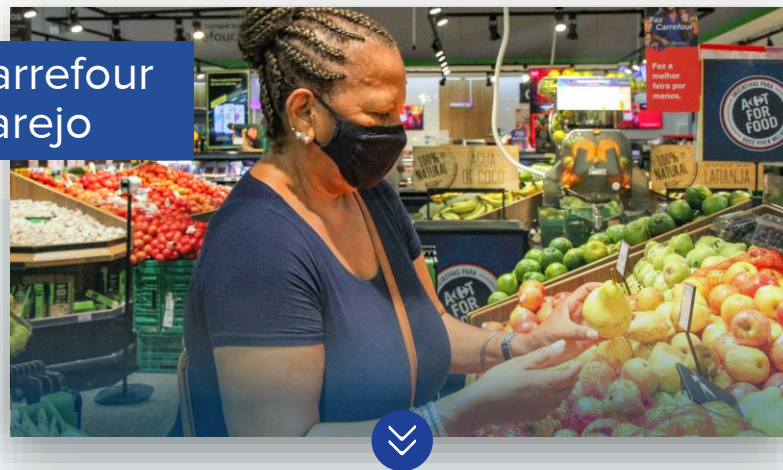
Vantagens competitivas que levam a uma maior densidade de vendas

## Atacadão



- O menor preço do segmento C&C: 5% inferior ao Maxxi
- Marca forte e modelo de negócios comprovado: “Plug & Play”
- Estrutura enxuta e mentalidade de baixo custo
- Maior variedade de perecíveis (1.850 SKUs vs 1.350 SKUs na Maxxi)
- Lojas maiores e mais confortáveis: maior fluxo de clientes, principalmente B2B (60% B2B vs. 35% B2B na Maxxi)

## Carrefour Varejo



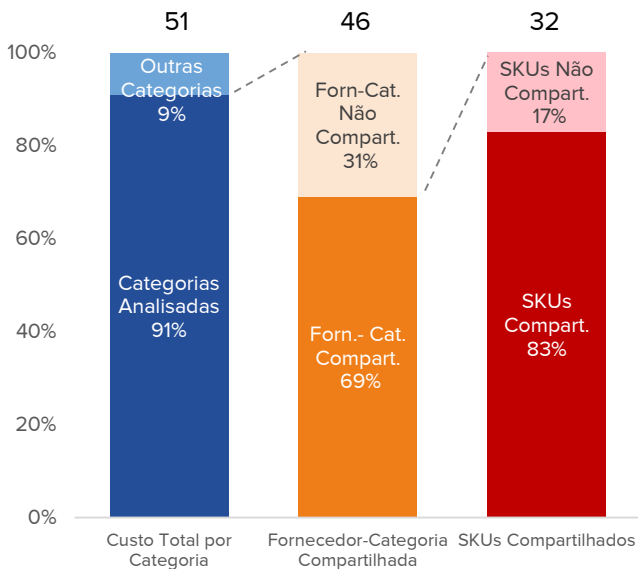
- Visão Centrada no Cliente
- Maior qualidade de perecíveis
- Variedade de alimentos mais completa (~42.000 SKUs vs ~33.000 SKUs no BIG)
- Poder do ecossistema: Banco Carrefour concede maior financiamento a eletrodomésticos (41% de penetração na categoria)



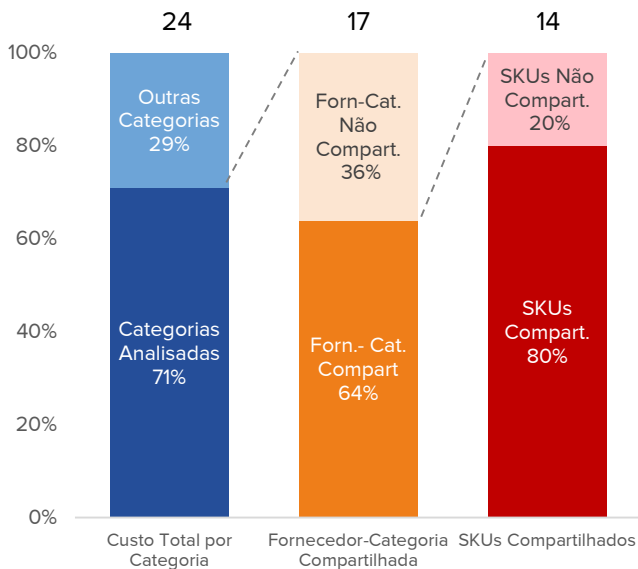
## 2 Condições de compra

Melhoria do CMV com base em melhores termos e condições com fornecedores

Base de Custos C&C (R\$ bi, 2021<sup>(1)</sup>)



Base de Custos Varejo (R\$ bi, 2021<sup>(1)</sup>)



### Identificação *Gap* de Preço

- Em **~90%** da base de custos de SKUs compartilhados foi achado **gaps de mais de 2%**<sup>(2)</sup>
- Em **17%** da base de custos de SKUs compartilhados a media do gap de preços atinge **mais de 10%**<sup>(2)</sup>

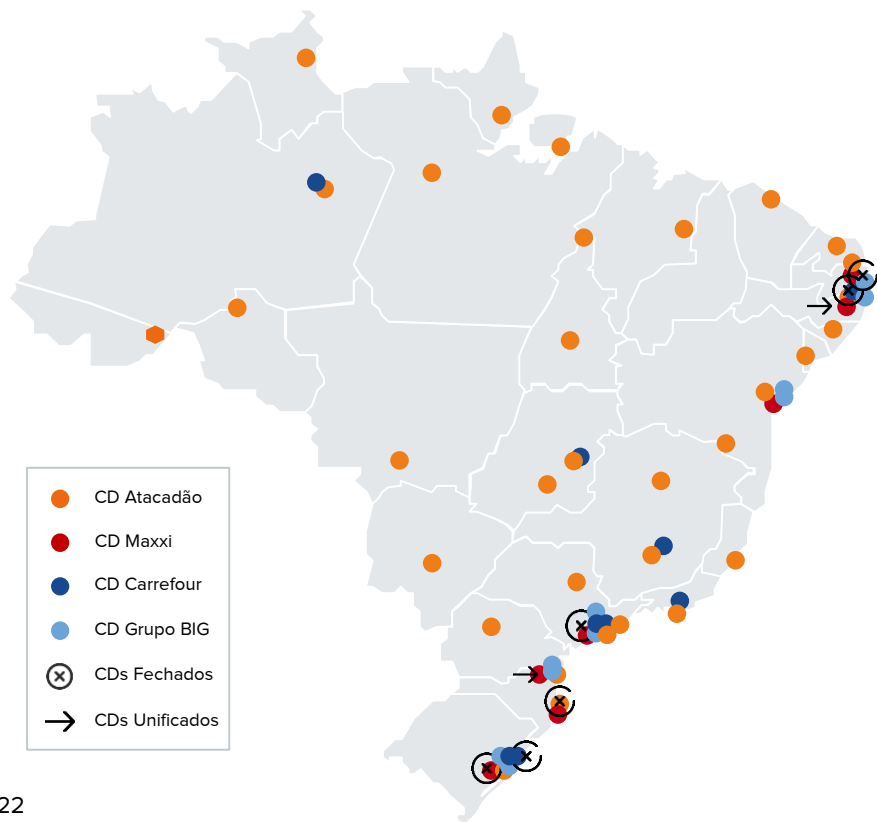
~ 1% da base de custos  
Para ser refletido no preço ou na rentabilidade

Grandes M&As de varejo globalmente criam em média **+1% em ganhos de escala**<sup>(3)</sup>

Notas: (1) custo total com base nos volumes de compra de 2021, excluindo Sam's; (2) Média ponderada entre C&C e Varejo calculada em nível de categoria de fornecedor; (3) Fonte: Operações de M&A de Varejo desde 2005 (Américas)

# 3 Supply Chain

Custo logístico otimizado e maior comodidade para o cliente



				
% atual de entrega direta à loja	64%	43%	29%	19%
 CDs 2021	33 ↓	7 ↓	14 ↓	10 ↓
CDs Fechados	1	3	4	2
CDs Unificados	-	2	-	-
 CDs NewCo <sup>(1)</sup>	<b>51</b>			

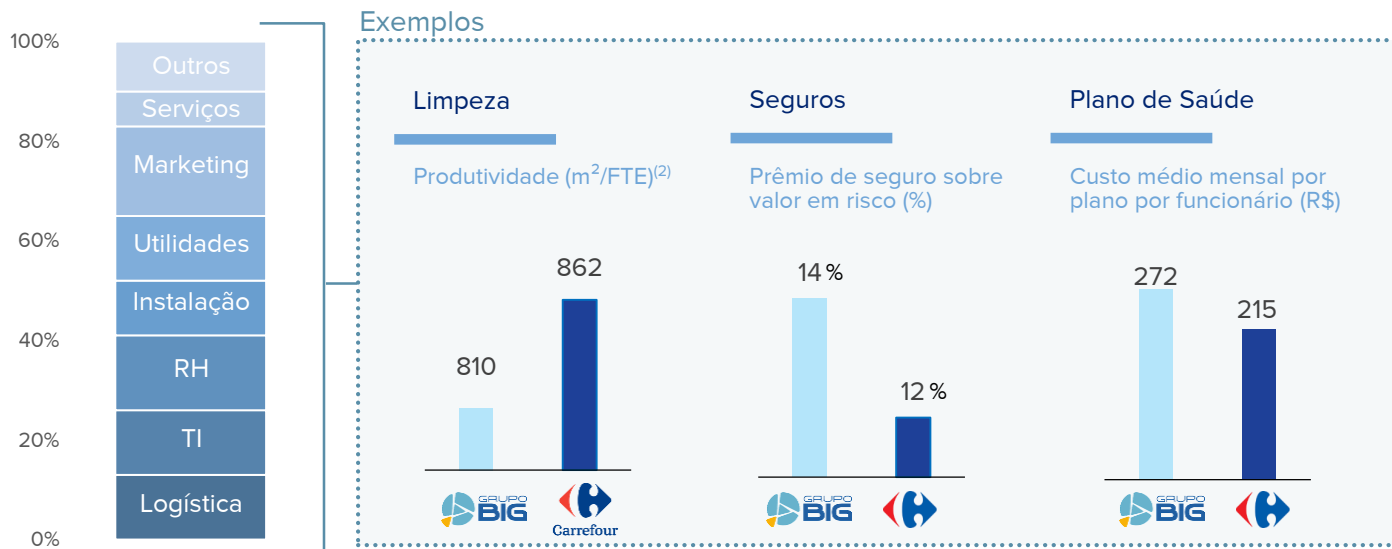
Nota: (1) Um CD atende tanto a Maxi quanto o Grupo BIG.

# 4 Despesas Indiretas

A eficiência gera economias importantes em custos indiretos

A base de custos indiretos combinados do Grupo Carrefour e Grupo BIG foi de **R\$7 bi em 2021<sup>(1)</sup>**

## Detalhamento de Despesas Indiretas



Ganho de ao menos 3% nas 6 maiores categorias mapeadas

Notas:

(1) Números estimados 2021.

(2) Produtividade de turno comparável

# Ramp-up das sinergias

Potencial *upside* dos negócios aceleradores

Em R\$ bilhões

Ganhos EBITDA

Receita	0,7
CMV	0,8
Despesas SG&A (unidades de negócios e sede)	0,5
<b>Total de Sinergias (até 2025)</b>	<b>2,0</b>
<b>CONVERSÃO CAPEX+ OPEX (2022 – 2023)</b>	<b>- 2,1</b>
<b>DESPESAS ONE-OFF<sup>(1)</sup> (2022 – 2023)</b>	<b>- 0,3</b>



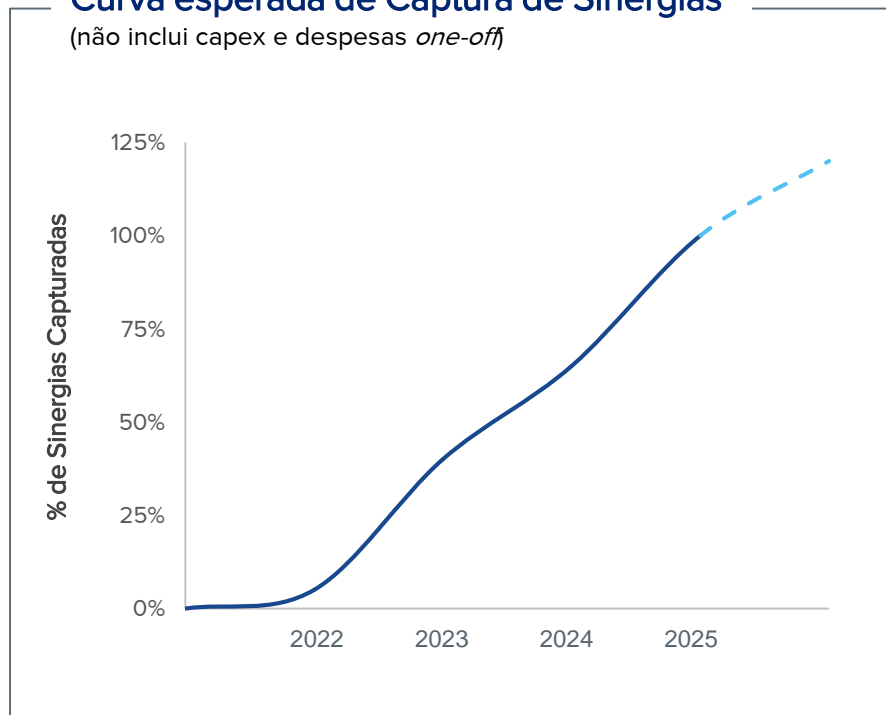
Investimentos

Nota:

(1) Considera honorários advocatícios, honorários de consultoria, entre outros.

## Curva esperada de Captura de Sinergias

(não inclui capex e despesas *one-off*)



# 5 Aceleradores: Serviços financeiros

Toda uma nova carteira a ser penetrada pelo Banco Carrefour

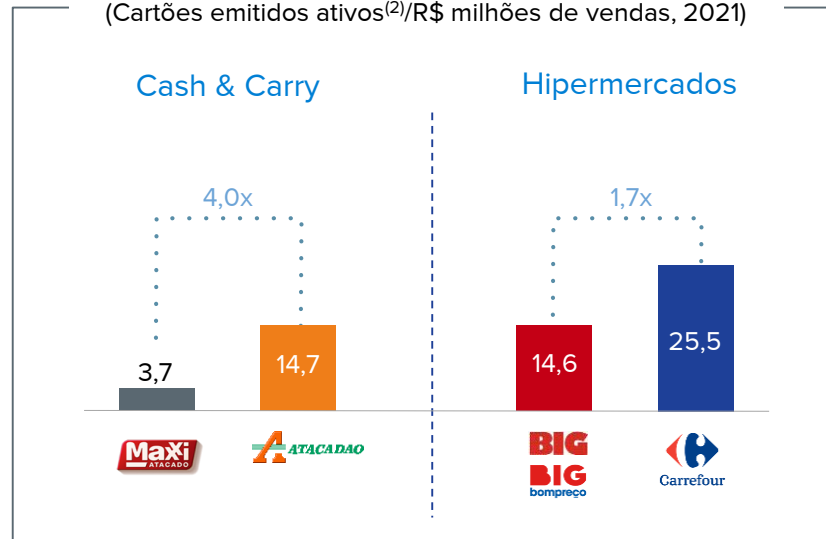
2021<sup>(1)</sup>



Carteira de crédito total	13,2	12,1
Receita (R\$ bi)	4,3	2,1
Lucro Líquido (R\$ mi)	626	191
ROAE (%)	25,9%	3,9%

Nota: (1) Informações de acordo com as demonstrações financeiras individuais seguindo as normas contábeis do Banco Central do Brasil (BR GAAP).

Taxa de emissão de cartões  
(Cartões emitidos ativos<sup>(2)</sup>/R\$ milhões de vendas, 2021)



Nota:(2) Cartões ativados no mesmo mês de emissão.

# 5 Aceleradores: Sam's Club

Um olhar mais atento ao novo formato

Potencial de expansão  
+40 lojas em 4 anos



Modelo de sócios

2,1 milhões (1,2 milhões de membros pagantes)



Lojas bem localizadas

Grandes áreas metropolitanas e regiões centrais



Classes A-B e negócios

+30 milhões pessoas



R\$ 340 cesta media

(R\$140 no Hipermercados Carrefour)



“Uma loja inteligente,  
cheia de luxo acessível”



Sortimento exclusivo e diferenciado



Marca própria como  
15% das vendas



Produtos importados  
como 19% das vendas



63% de PGC nas vendas



17% de não alimentar  
nas vendas



Acordo de marca  
renovável até 2030

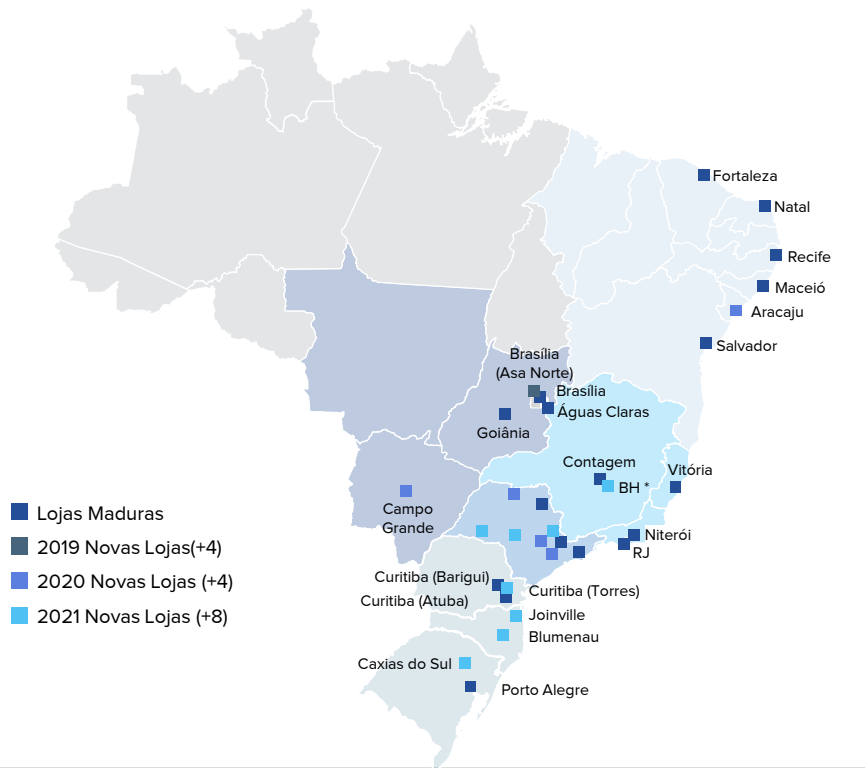




# 5 Aceleradores: Sam's Club

Proposta de valor diferenciada e grande potencial de crescimento

## Footprint atual Sam's Club



## Potencial de Crescimento

Micro região

# famílias classe AB (000')

TIER 1

Área Metropolitana de São Paulo e Rio de Janeiro

1,6M e 1,2M

TIER 2

Capitais e grandes cidades

140-510

TIER 3

Capitais e cidades médias

45-140

Total = 50 lojas



43 existentes

+7 conversões

em 2022/23

Potencial para abrir  
Até 40 novas lojas



GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL

< Termos finais da  
aquisição e Conclusão >

# Desembolso de caixa no fechamento

R\$ 4,4 bilhões além do adiantamento de R\$ 900 milhões realizado na assinatura

## Forma e condições de pagamento

(Referência de preço: R\$ 7,5 bilhões)

70% em dinheiro

(R\$ 5,3 bilhões)

30% em ações

(116,8 milhões de ações<sup>(1)</sup>)

Linhas de Crédito Garantidas

Média proforma múltiplo da  
dívida líquida<sup>(2)</sup>/  
EBITDA Ajustado 2021

1,8x

## Montante pago no fechamento (R\$ bilhões)

Valor total em dinheiro > 5,3

Pagamento adiantado > -0,9

Base considerada > 4,4

Ajuste CDI > 0,4

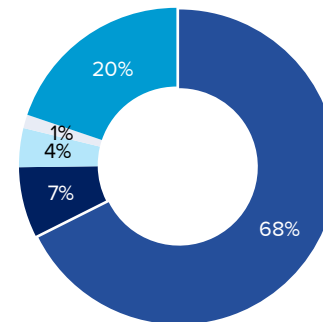
Pagamentos Dividendos/JCP > 0,1

“True-up”<sup>(3)</sup> > -0,4

Desembolso de caixa<sup>(4)</sup> > 4,4

## Nova estrutura acionária

■ Carrefour SA  
■ Península  
■ Advent  
■ Walmart  
■ Free Float



### Notes:

- (1) Definido na assinatura com base no VWAP de 30 dias anterior.
- (2) Média dos últimos 4 trimestres, incluindo recebíveis e estimativas de financiamento do Grupo BIG.
- (3) O ajuste “True-Up” consiste na análise da posição de caixa, endividamento, variação do capital circulante líquido e ajustes de capex na data de fechamento da Operação;
- (4) Há potencial de pagamento adicional a ser feito em 6 meses com base na valorização das ações, calculado da seguinte forma: Valorização da ação Carrefour Brasil, em R\$, entre a assinatura e 6 meses após o fechamento, multiplicado por um fator de 20 milhões.

# 18 meses para garantir uma integração de sucesso

## Conectar



1

- Lançar uma nova organização e estabelecer as bases da cultura do novo grupo
- Conectar a TI, a cadeia de suprimentos e os relatórios
- Iniciar o processo de conversão

- 
- Gestão e processos em vigor
  - Lojas convertidas – 30%
  - Sinergias capturadas – Limitada

Imediato

## Converter



2

- Alavancar a nova cultura em toda a organização
- Otimizar HQ e comercial
- Industrializar a conversão

- 
- eNPS implementado e monitorado
  - Lojas convertidas – 80%
  - Sinergias capturadas – Aumentando

Curto Prazo

## Consolidar



3

- Garantir a captura de todas as sinergias até 2024 e 2025 (ano completo)
- Otimize os formatos SM e de desconto
- Finalizar conversão

- 
- Organização ágil e eficiente
  - Lojas convertidas – 100%
  - Sinergias capturadas
  - Velocidade máxima

Médio Prazo



# MELHORES JUNTOS MAIORES COM VOCÊ UMA NEWCO



Um novo grupo, muito mais forte em C&C e cobrindo todas as ocasiões de compras da população com foco em **canais de maior retorno**



**Forte liderança** formada pelos melhores executivos entre o Grupo Carrefour, Grupo BIG e o mercado



**Governança fortalecida** alinhada às melhores práticas do mercado

+ Ágil + Simples + Responsável



GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL



# Disclaimer

Este documento contém tanto informações históricas quanto declarações prospectivas acerca das perspectivas dos negócios e projeções sobre resultados operacionais e financeiros da Companhia. Essas declarações prospectivas são baseadas nas visões e premissas atuais da Administração do Carrefour. Tais declarações não são garantia de desempenho futuro. Os resultados e desempenhos efetivos podem diferir substancialmente das declarações prospectivas, devido a um grande número de riscos e incertezas, incluindo, dentre outros, os riscos descritos nos documentos de divulgação arquivados na CVM - Comissão de Valores Mobiliários, em especial no Formulário de Referência. A Companhia não assume qualquer obrigação de atualizar ou revisar quaisquer declarações prospectivas no futuro.



Contatos de  
RI

David Murciano  
CFO e Diretor de RI

Natália Lacava  
Diretora de RI

Ludimila Aielo  
| Victor Bento  
Especialistas de RI

Telefone: +55 11 3779-8500  
ribrasil@carrefour.com  
ri.grupocarrefourbrasil.com.br

