

## TRANSCRIÇÃO - VIDEOCONFERÊNCIA DO 3T21

### GRUPO CARREFOUR BRASIL

#### **Operador**

Bom dia a todos, sejam muito bem-vindos à videoconferência de divulgação dos resultados do terceiro trimestre de 2021 do Grupo Carrefour Brasil.

Apresentando o time do Grupo Carrefour Brasil, temos aqui presentes o CEO da Companhia, Stéphane Maquaire, o CFO, David Murciano e a Diretora de Relações com Investidores, Natália Lacava e demais membros da Companhia para a dar início à apresentação dos resultados.

Informamos que esta videoconferência está sendo gravada e será disponibilizada no Site de RI da Companhia, onde se encontra disponível a respectiva apresentação. Destaco que para quem precisar de tradução simultânea, temos essa ferramenta disponível no ícone do globo, escrito “interpretation”, localizado no centro inferior da tela. Ao selecioná-lo, escolha o seu idioma de preferência, português ou inglês. Para aqueles ouvindo a videoconferência em inglês, há a opção de silenciar o áudio original em português, clicando em “mute original audio”.

Para o Q&A, sessão de perguntas e respostas, orientamos que sejam enviadas via ícone de Q&A, no botão inferior de sua tela. Por padrão da dinâmica, seus nomes serão anunciados para que façam sua pergunta ao vivo. Nesse momento, uma solicitação para ativar seu microfone aparecerá na tela.

Caso não queira abrir seu microfone ao vivo, favor escrever “sem microfone” ao final da pergunta para que nosso operador a leia em voz alta.

Ressaltamos que as informações contidas nesta apresentação e eventuais declarações que possam ser feitas durante a videoconferência, relativas às perspectivas de negócios, projeções e metas operacionais e financeiras do Grupo Carrefour Brasil, constituem-se em crenças e premissas da Administração da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições de mercado e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro do Grupo Carrefour Brasil e conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Informamos também, que, caso tenhamos problemas técnicos nesta plataforma, continuaremos nosso call após um curto intervalo via telefone, nos números divulgados no site de Relações com Investidores da Companhia, [ri.grupocarrefourbrasil.com.br](http://ri.grupocarrefourbrasil.com.br), e no chat do Zoom.

Agora gostaria de passar a palavra para o CEO da Companhia, Stéphane Maquaire, para iniciarmos a nossa apresentação. Sr. Maquaire pode prosseguir, por favor.

#### **Stéphane Maquaire**

Bom dia a todos e todas e obrigado por estarem mais uma vez conosco para a divulgação de resultados do terceiro trimestre de 2021.

Primeiro gostaria de dizer que estou muito feliz de me juntar ao time Carrefour Brasil e ter a oportunidade de estar à frente de uma das operações mais relevantes do Grupo, e poder dar continuidade ao trabalho bem-sucedido do Noël. Agradeço também aos excelentes times que venho trocando conhecimento pela impecável operação.

Os resultados consolidados deste trimestre mostram a capacidade de execução do Grupo com taxas de crescimento altas e ganhos de market share.

Mantivemos a liderança em preço no atacarejo, o que é muito importante para nós, e fomos capazes de executar tanto a expansão orgânica como a incorporação das lojas Makro numa velocidade recorde. O que nos levou a entregar em 9 meses, 36 lojas e uma venda por m2 esperada para o segundo ano de operação das lojas do Makro. Com isso, o ramp up de margens aconteceu muito rápido.

Nosso NPS, também muito importante para nós, continua evoluindo em todos os formatos e no varejo temos conseguido entregar resultados bastante acima do mercado. Mesmo com os desafios da base de comparação do ano passado, sustentamos as vendas do segmento alimentar em patamares próximos ao pico da pandemia e continuamos diluindo nosso SG&A.

Toda essa aceleração do mundo físico ganha exponencialidade no mundo digital e os números do digital são relevantes. Em 2 anos a venda de alimentos quintuplicou e o Atacadão ganha relevância dia após dia. Já temos um marketplace B2B totalmente integrado e atendendo 90% das cidades brasileiras. No varejo o modelo de picking in store começa a rampar e ganhar relevância pela forma descentralizada que estamos gerindo os estoques e assim reduzindo tempo de entrega e custo logístico.

Por fim, e não menos importante, a aceleração que o mundo físico e digital entregam, ganham ainda mais força com o braço bancário do nosso negócio. A forte retomada do banco, com faturamento e receita crescendo e um portfólio robusto, é reflexo de nossas fortes estruturas de Varejo e Cash & Carry. Além disso, a aquisição digital tem ganhado relevância, já representando um terço do total, o que nos abre uma porta para captação de clientes fora do ecossistema. Os novos produtos, que em 88% das vezes são adquiridos digitalmente, também ganham relevância e nos ajudam a cruzar as fronteiras físicas de nossas lojas. Por isso, nosso faturamento off-us cresceu 31%, impulsionado pelo Atacadão e garantindo um ecossistema muito poderoso que se retroalimenta e se protege de cenários mais desafiadores.

E é por tudo isso que eu estou muito confiante que o próximo ciclo do grupo será de enorme sucesso.

Passo a palavra agora ao David, que vai detalhar os números financeiros

## **David Murciano**

Obrigado Stéphane e bom dia a todas e todos.

No slide 3 vou falar rapidamente dos números consolidados do terceiro trimestre.

Destaco primeiro as vendas brutas totais que atingiram 20,8 bilhões de reais no trimestre, um aumento de 8% em comparação a dois mil e vinte. Esse crescimento se deu em cima de uma base muito desafiadora e foi puxado principalmente pelo Atacadão, que apresentou crescimento de like-for-like de 2,7% e mais uma vez mostrou a força do modelo em ambientes desafiadores.

Ainda, de acordo com a Nielsen, o Grupo Carrefour teve um ganho de 50 bps de market share no acumulado do ano, destacando nosso desempenho superior em comparação ao mercado.

A combinação do forte crescimento de vendas, com a manutenção do crescimento do banco, a boa performance das novas lojas do Atacadão, e a habilidade de realizar compras oportunistas nos levou a um ganho de margem bruta de 30 bps e um crescimento de EBITDA 11% ano contra ano. Também mantivemos nossa eficiência operacional e mesmo com a aceleração da expansão apresentamos SG&A estável como percentual da receita em comparação ao ano passado e, se compararmos a dois mil e dezenove, a diluição é bem mais relevante: 190 bps.

Nosso lucro líquido ajustado foi de 621 milhões de reais no trimestre, um forte aumento de 42% em uma base de comparação de 2 anos.

Nossa alavancagem e endividamento continuam em patamares bastante saudáveis, e a nossa dívida líquida contábil ficou em aproximadamente 1,3x o nosso EBITDA, mesmo após o pagamento da aquisição das lojas do Makro e o adiantamento do BIG. Ainda possuímos 2,5 bilhões de recebíveis não vendidos.

Por fim, reforçando nossa solidez e robusto balanço, ontem o nosso Conselho de Administração aprovou a antecipação do pagamento de parte dos dividendos relativos a dois mil e vinte e um. Serão 866 milhões de reais que serão pagos em duas parcelas de 433 milhões de reais em novembro e dezembro desse ano, via dividendos e JCP.

No slide 4 vou entrar nos detalhes das operações, começando pelo Atacadão que nesse trimestre continuou acelerando seu ritmo de expansão mantendo a rentabilidade.

Somos o único player atacadista alimentar com presença em todos os estados brasileiros. No ano de dois mil e vinte um já abrimos 36 novas lojas. Nosso sólido balanço e nossa excelente capacidade de integração de M&A nos permitem continuar acelerando nosso plano de expansão de lojas orgânicas. Só no terceiro trimestre abrimos 7 novas lojas orgânicas e no quarto trimestre devemos abrir mais 9, fechando o ano com 44 novas lojas, conforme já mencionamos a vocês.

Passando para o slide 5, como resultado desse forte ritmo de expansão, as vendas brutas tiveram um aumento de 14,3% no terceiro trimestre com vendas like-for-like de 2,7% e 11,6% de expansão.

A maturação mais rápida do que o esperado das novas lojas, somada ao ambiente de inflação elevada que enfrentamos desde o ano passado trouxe à tona nesse trimestre um dos principais diferenciais do modelo do Atacadão: a capacidade de analisar o mercado e suas tendências, que somados ao nosso poder de compra, nos permitem realizar compras oportunistas. Dessa forma, tivemos um aumento na margem bruta, que atingiu 15,5% no trimestre. Reforço aqui, que mesmo com o ganho em margem bruta, nós continuamos líderes em preço e 3% mais baratos que o segundo player em setembro.

Gostaria de destacar também a diluição de SG&A como percentual das vendas sequencialmente. Mesmo com o aumento no ano contra ano, devido à aceleração do ritmo de expansão, em comparação ao segundo trimestre tivemos uma melhora de 30 bps e, se compararmos ao primeiro trimestre desse ano, essa melhor é de 50 bps, reforçando a acelerada maturação das lojas que já mencionei.

Tudo isso resultou em um EBITDA recorde no terceiro trimestre de 1,1 bilhão de reais, aumento de 11% ano contra ano, com margem de 7,8%, um nível muito semelhante ao do ano passado.

No slide 6, vamos falar sobre o desempenho do varejo. Como vocês já sabem e viram nos nossos números, o ano de dois mil e vinte um está sendo muito desafiador para esse segmento, especialmente para os produtos não alimentares. Mesmo assim, continuamos apresentando melhorias estruturais.

Os produtos alimentares continuaram extremamente resilientes no trimestre, com as vendas se sustentando nos altos patamares do ano passado e crescimento LfL de 15% em comparação a dois mil e dezenove. Os produtos de marca própria se destacaram novamente, e a penetração no trimestre chegou a 18%, mostrando sua relevância em um cenário de inflação elevada. As vendas brutas totais apresentaram queda de 8% no ano contra ano, com o impacto concentrado nos produtos não alimentares. Em comparação ao mesmo período de 2019, as vendas brutas apresentaram um aumento de 9%.

As melhorias estruturais continuam trazendo melhoras de SG&A que apresentou queda nominal de 54 milhões de reais em comparação ao terceiro trimestre de dois mil e vinte.

O EBITDA no trimestre foi de 244 milhões de reais, com margem de 5,1%.

Passando para o slide 7, vou falar sobre nossas iniciativas digitais, os aceleradores do nosso ecossistema.

Continuamos evoluindo conceitos e crescendo no mundo digital.

Nosso GMV alimentar multiplicou por 5 em dois anos e aqui queria reforçar o canal digital do Atacadão, que já é uma realidade. 56% das vendas digitais de alimentos vieram do Atacadão no terceiro trimestre. Em uma base sequencial, o canal digital do Atacadão cresceu 113%, impulsionado principalmente pela nossa própria plataforma. O marketplace do Atacadão também já atende 90% das cidades brasileiras, trazendo conveniência e preço baixo para nossos clientes.

O GMV total cresceu 52% em dois anos e continuamos desenvolvendo conceitos para melhorar cada vez mais a experiência de compra online. O picking em nossas próprias lojas já está disponível em 32 hipermercados e devemos fechar o ano com esse modelo disponível em 60 lojas, melhorando o preço e logística do canal.

No slide 8, sobre o Banco, tivemos mais um trimestre de sólido desempenho.

O faturamento cresceu 26% no ano contra ano com destaque para o cartão Atacadão que cresceu 42% beneficiando-se da forte dinâmica do segmento. Também tivemos fortes resultados tanto no faturamento on-us quanto no off-us, que cresceu 31%, evidenciando a presença de nossos cartões de crédito na vida de nossos clientes fora do ecossistema. Isso se torna ainda mais importante à medida que aceleramos nossa entrada em outros produtos bancários e criamos oportunidades para expandir nossa base de clientes.

Os novos produtos também tiveram relevância nesse trimestre com destaque para a receita de seguros que cresceu 30% no ano contra ano.

A receita total manteve a mesma tendência observada no segundo trimestre e atingiu 854 milhões, um aumento de 38% em comparação ao terceiro trimestre de dois mil e vinte.

Os índices de inadimplência Over30 e Over90 seguem sob controle, e em níveis abaixo ao do terceiro trimestre de dois mil e dezenove, reforçando a qualidade da nossa carteira de crédito.

O índice de eficiência, que mede a eficiência na gestão de despesas do banco, atingiu 34,2% no trimestre, melhora de 865 bps em relação ao terceiro trimestre de dois mil e vinte, mostrando os benefícios de uma estrutura enxuta.

O EBITDA no trimestre atingiu 187 milhões, um aumento relevante se compararmos com o mesmo período de dois mil e vinte no qual o EBITDA foi negativo. No acumulado do ano o EBITDA do banco apresentou crescimento de 34%, o que nos deixa bastante satisfeitos.

No slide 9 vou abordar os avanços que tivemos no trimestre na frente ESG.

Dando continuidade aos compromissos assumidos no combate ao racismo estrutural, esse trimestre tivemos o lançamento de dois programas de contratação voltados para pessoas negras: 1- o programa de estágio com foco no desenvolvimento de carreira no qual contratamos 18 jovens negros e 2- o programa talentos do futuro que ainda está com inscrições abertas e é focado em ampliar a inclusão étnico-racial na liderança.

Tivemos também a finalização dos editais públicos lançados no segundo trimestre, com 40 organizações e projetos contemplados.

Na frente de letramento racial, desenvolvemos uma série de conteúdo público em parceria com o Silvio de Almeida para debater o racismo estrutural, sua presença nas organizações e como é possível se reeducar para combatê-lo.

Mais de 30 mil colaboradores do grupo já passaram pelo treinamento de letramento racial. Convido a todos a acessarem esse conteúdo que está disponível no site [naovamosesquecer.com.br](http://naovamosesquecer.com.br)

Como foco em ajudar a sociedade como um todo nesse momento de desafios econômicos que o país está passando, esse trimestre doamos mais de 890 toneladas de alimentos. Além disso, semana passada anunciamos o congelamento do preço dos produtos de marca própria até 10 de janeiro de 2022 mostrando mais uma vez nosso comprometimento em ofertar produtos de qualidade a preços acessíveis a todos.

Na frente ambiental destaque nesse trimestre o lançamento da carne 100% rastreada e livre de desmatamento.

E por fim, na frente de governança o destaque do trimestre foi o lançamento do novo Código de Conduta que conta com evoluções e melhorias em diversos pontos e no qual já treinamos 65% dos funcionários.

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

Stéphane, pode prosseguir.

### **Stéphane Maquaire**

Muito obrigado, David.

Para concluir, no slide 10, queria apenas reforçar que os pilares da nossa estratégia para os próximos anos serão:

- 1) Trabalhar cada vez mais de forma transversal para garantir a centralidade no cliente com utilização de tecnologia, dados e simplificar algumas estruturas para ganhar agilidade - tema central para nós - deixá-las mais fluidas e assim acelerar a tomada de decisão;
- 2) Garantir a liderança digital tanto no B2B quanto no B2C através de nossa única malha física no país, e ser a melhor fintail do Brasil;
- 3) Reforçar a nossa presença nacional, acelerando a abertura de lojas do Atacadão e integrando o BIG.

É um grande desafio..., mas estou animado e convencido ser necessário diante do dinamismo que o varejo se encontra. Além disso, os ativos que o grupo Carrefour tem são extremamente valiosos e mais do que suficientes para estarmos à frente das transformações. Está nas nossas mãos transformar para continuar liderando.

Muito obrigado pela atenção, e agora podemos passar para a sessão de perguntas e respostas.

### **Helena Villares, Itaú BBA:**

Bom dia. Obrigada por pegarem a nossa pergunta. Temos duas perguntas aqui do lado do Itaú. A primeira, essa margem do Atacadão chamou muito a atenção, ela foi bem melhor do que esperávamos, e acho que o mercado esperava em geral. Então, o que queríamos é um pouco

mais de detalhe de breakdown em relação a quanto dessa melhora sequencial, comparando com o 2T21 vem de fato dessa maturação das lojas Makro, e o quanto vem, talvez, de uma melhora da própria operação, e, se vier da própria operação, quais são as principais razões para isso? Gostaríamos de um pouco mais de granularidade nessa margem EBITDA do Atacadão.

E a segunda pergunta é também em relação ao Atacadão, mas na operação. Sabemos que vocês estão pilotando algumas lojas com formato de pagamento que é o cartão de crédito de terceiros, e queríamos entender em um pouco mais em detalhe como está ainda esse piloto, qual a ideia de rollout disso, quais são os principais aprendizados. Enfim, um pouco mais de detalhes sobre essa iniciativa. Obrigada.

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado Helena, vou responder à primeira pergunta e dar a palavra ao David para a segunda. Nosso negócio no Atacadão é um negócio de toneladas, de volumes. É um negócio de massa. Isso para dizer que estamos olhando a cada vez a sequência de longo prazo e não apenas a sequência dos últimos trimestres.

Quando olhamos isso, o desenvolvimento da nossa massa nos parece de muito bom nível. Mas se olharmos mais especificamente o grau de margem bruta do Atacadão contra os trimestres de 2019, e também de 2020, estamos mais ou menos no mesmo patamar, 7, 8 para o EBITDA, 15,5 neste trimestre, para a taxa de margem bruta.

Obviamente, neste trimestre, tivemos oportunidades de trading para conseguir este resultado, e também temos boa parte dessa melhora devido ao ramp up das lojas do Makro. Mas, mais uma vez, um pouco mais, um pouco menos em termos de taxa, o que estamos buscando é a massa de resultados, mas também volumes e toneladas no Atacadão. É isso que sempre estamos buscando, respondendo à situação específica do mês, da semana ou do trimestre.

David, a segunda?

**David Murciano:**

Quanto à segunda pergunta, sobre o cartão, sim, fizemos o rollout da aceitação do cartão de outras marcas, do cartão do banco, do cartão do Atacadão. Já fizemos durante o 2T. Já finalizamos no final do 2T, início do 3T.

Estamos bem satisfeitos com o impacto nas vendas. O evento adicional que observamos, estamos recuperando uma parte importante das vendas. Estamos dando satisfação aos nossos clientes que não podiam utilizar o cartão. Então, vemos mais clientes, e vemos uma compra mais alta, também.

Não vemos impacto no nosso cartão, o fato de aceitar outros cartões não tem impacto no nosso. Nossa participação de Cartão Atacadão fica no mesmo patamar de antes; está crescendo em volume, mas, em participação, fica estável.

Seguimos crescendo, também aceitamos o voucher, e achamos que isso é uma recuperação das vendas que recuperamos, é mais parte da competência. Temos parte de canibalização entre o pagamento em cash e pagamento em cartão, mas a maioria vem também do que recuperamos da parte do cliente.

E isso, observamos também quando fizemos o rollout, porque fizemos o rollout progressivamente no país.

O último ponto que queria mencionar aqui é que não observamos uma deterioração no SG&A, porque a aceitação do cartão tem um custo, mas fomos capazes de absorver esse custo graças a

outras melhoras no SG&A. E o fato de aceitarmos o cartão tem um impacto bem positivo na última linha, no EBITDA.

**Helena Villares:**

Está ótimo. Obrigada.

**Danniela Eiger, XP:**

Obrigada por pegarem a minha pergunta. Minha pergunta, uma ainda é em relação à questão do Atacadão, mais especificamente em relação ao Makro. Uma coisa que chamou minha atenção é o fato de as lojas já estarem com uma margem EBITDA em linha com o que vocês colocaram na margem consolidada do segmento. Vocês veem espaço para isso, na verdade, superar a média do parque, ou, na verdade, a maturação realmente foi mais acelerada e já meio que estabilizou a linha em termos de rentabilidade?

E a minha segunda pergunta ela vai para o varejo especificamente. Vocês comentaram que existe uma dinâmica competitiva no não-alimentar que é difícil, tanto de competição mas acho que também em relação à base. Vimos o conference call do Grupo Pão de Açúcar falando que eles vão ser agressivos no Extra por conta de terem que vender todo o estoque no 4T, e também temos visto não só no não-alimentar, mas também no alimentar, muitos players entrando nesse mercado, ficando mais agressivos.

Então, queria entender como vocês estão vendo a perspectiva do segmento de varejo, e até no formato de vocês, que acaba se assemelhando mais a um hipermercado do que ao supermercado. Obviamente, vocês têm vários formatos ali dentro, mas também entender se, de repente, vocês pensam em fazer uma migração desse Carrefour maior para o atacarejo. Enfim, entender um pouco como que é a cabeça de vocês para o segmento como um todo, olhando tanto para o curto prazo quanto para o médio. Obrigada.

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado, Danniela, pelas perguntas. Sobre o Makro, é verdade que estamos acima do que esperamos do ramp up nas vendas dessas lojas, mas ainda temos um incremento bastante forte para conseguirmos o nível de maturação das outras lojas que temos dentro do ecossistema específico do Atacadão.

Então, ficamos muito bem devido a esta aceleração das vendas dessas lojas, mas ainda temos um andamento bastante longo para conseguir o nível de vendas e rentabilidade dessas lojas, se olharmos as outras lojas mais maduras do Atacadão. Como nas aberturas que temos, temos um ramp up de vários anos para conseguir o nível de maturação das lojas.

Sobre o segundo ponto, no varejo, a nossa resposta é que temos, no varejo, formatos bem-posicionados olhando para os clientes, bem-posicionados quando olhamos o nível de preços que temos. Temos novas ações, como congelamento de preços da marca própria, pensando no lado dos clientes, uma situação de inflação bem desafiadora a muitos brasileiros e brasileiras.

Então, eu vejo nossa força dentro do multivarejo que temos, hipermercados, supermercados e proximidade. A resposta sempre estará na nossa capacidade de ouvir bem aos nossos clientes e mudar nosso sortimento, com novos tamanhos, novas formas de entrada para este momento.

Então, há uma quantidade de possibilidades que podemos fazer, e o time do hipermercado está contestando, respondendo a esta situação específica de mudança bastante forte do Extra. Depois, temos a nossa força única em nosso ecossistema entre o cash and carry e o varejo, com uma possibilidade de integração do Grupo BIG ainda mais com outros formatos.

Devido a isso, temos a possibilidade de, a cada um ou dois anos, analisarmos as nossas lojas e vemos quais lojas deveríamos mudar, converter nos outros formatos. Isso referente a nós. Não temos nenhuma ação hoje para pensar que deveríamos mudar alguns hipermercados pelo Atacadão, por exemplo, mas temos essa possibilidade.

Então, a minha resposta é: olhamos bem os clientes, e temos respostas para responder à situação específica dos nossos clientes, e depois temos a fortaleza de nosso ecossistema no futuro, para acompanhar os movimentos dos nossos clientes e do mercado brasileiro.

**David Murciano:**

Só para complementar, Stéphane, também temos em nosso caso a diferença de alguns competidores do segmento hipermercado, também temos nosso cartão, temos nosso banco, que contribuem também de maneira bem importante com a rentabilidade do global.

E também, como o Stéphane disse na introdução, temos uma retroalimentação de todo o ecossistema. O hipermercado aporta valor ao banco, o banco aporta valor ao hipermercado, e isso cria valor a nível global, além da sinergia que temos com o Atacadão, também. E não estamos vendo só a curto prazo. Sabemos que, a longo prazo, o formato tem vantagens bem significativas, também.

**Daniela Eiger:**

Muito claro. Obrigada.

**Ruben Couto, Santander:**

Bom dia. Obrigado pelas perguntas. Eu queria voltar à questão da margem do Atacadão. Como vocês comentaram, foi uma performance bem positiva, acima do que todo mundo estava esperando. Dá para imaginar que esse patamar de margem se mantém nos próximos trimestres? Podem falar um pouco sobre isso?

E, em outro tópico, vocês comentam também que já percebendo, ao longo dos últimos meses, um efeito de downtrade, principalmente por conta de inflação. Vocês percebem que esse movimento se acelerou ao longo dos meses, ou é um movimento que já aconteceu, deu uma estabilizada? Só para entender em que momento estamos desse ciclo, à medida que a inflação de alimentos principalmente parece que não está dando aquela desacelerada como todo mundo imaginava? Podem falar um pouco sobre o tema? Obrigado.

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado, Ruben. Quanto à primeira pergunta, sobre o nível da margem e do EBITDA do Atacadão, um pouco como eu já disse, vamos monitorando mês a mês, semana a semana, as nossas oportunidades de trading, a situação do mercado, e buscando tonelagens, volumes, e também a massa de margem.

Esse é um nível um pouco acima dos patamares ao longo dos trimestres de 2019, 2020 e 2021. Pensamos em ficar em 15, 15,5, 15,8. Neste trimestre, estamos na banda que queremos, no EBITDA também. Então, vamos manter esta visão de buscar tonelagens, buscar massa, e depois veremos o nível de margem que podemos entregar. Isso quanto à primeira pergunta.

Sobre a segunda pergunta, é verdade que no país temos um nível de inflação muito mais alto que nos últimos anos, e que meses e meses de inflação é um cenário desafiador para os nossos clientes e todos os consumidores brasileiros. Em termos de poder de compra, nosso trabalho é de buscar sempre novas oportunidades, ou de promoção, ou de novos tamanhos, menores, ou de novos sortimentos de produtos. Temos uma quantidade de opções para responder a esta situação.

Vemos uma estabilização da inflação neste nível. Se olharmos os níveis desses meses, setembro, outubro e novembro do ano passado, temos uma oportunidade de estabilização, uma baixa pequena que poderia começar. Vamos ver o que podemos fazer para responder a esta situação.

Já recebemos, da nossa ação de preços congelados, uma recepção muito boa dos nossos clientes e de todo o mercado, porque é uma resposta responsável a esse tipo de situação. Olhamos nas últimas semanas, em termos de volumes no varejo, e vemos uma curva, uma tendência mais positiva. Então, temos oportunidades neste momento desafiador.

**Ruben Couto:**

Obrigado.

**Nicolas Larrain, JPMorgan:**

Bom dia. Muito obrigado por pegarem minha pergunta. Poderiam falar um pouco sobre ambiente competitivo em cash and carry, considerando a alta inflação de alimentos? E também, se puderem falar sobre como estão olhando a recuperação do B2B, também em cash and carry? Obrigado.

**Stéphane Maquaire:**

Nós estamos preparados desde o último trimestre para responder a esta reabertura do B2B. Vemos uma recuperação nessa parte, paulatinamente. No B2B, temos uma oportunidade forte com nossa presença em todos os estados do país, e também através do nosso negócio atacado que temos em todos os estados.

Temos bons preços, melhores que a concorrência no Atacadão, tanto pela parte B2B como pela parte B2C. Esse é nosso maior ativo no Atacadão, temos que trabalhar sempre isso, e vamos conseguir, como vimos, uma melhorar de market share no Atacadão, em todos os segmentos que estamos seguindo.

Então, passo a passo, mais vendas, de novo, do B2B frente a reabertura econômica do país. E devido à queda, obviamente, da situação pandêmica no país.

**Nicolas Larrain:**

Muito claro, Stéphane. Muito obrigado.

**Andrew Ruben, Morgan Stanley:**

*Thank you very much for the question. The question is on loyalty. You mentioned some of the cost headwinds, but I am curious about the benefits. How do you measure the traction of loyalty, and how do you think about the balance between loyalty costs and benefits looking into 2022? Thank you.*

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado, Andrew. Vou responder em português para não misturar os idiomas. Desculpe por isso. É uma boa pergunta. O programa Minhas Recompensas tem um custo, mas estamos, obviamente, sempre monitorando os benefícios, tanto para nós como para os clientes, frente a este programa.

O que vemos é que o share of wallet dos clientes que entram no sistema Minhas Recompensas é muito mais alto, está compensando, está acima do nível do custo do programa de fidelidade. Então, não vejo não vejo nenhum problema com este programa de fidelidade.

Então, o tema é mais que precisamos empurrar a fidelidade dentro do nosso ecossistema varejo. Temos uma participação nas vendas ao redor de 35% com este programa, mas temos que ir muito mais fortes neste andamento.

Então, o tema não é tanto se temos benefícios quanto ao custo; e sim, temos, é muito melhor o benefício que os custos. O tema é mais como podemos fazer com que mais clientes entrem neste programa, e como podemos conseguir ter os primeiros níveis mais acessíveis para que todos e todas as clientes possam ter este programa de fidelidade conosco.

**David Murciano:**

*Just to compliment on Stéphane's answer, two additional points: the first one is that, on top of the impact on sales, on customer's loyalty that Stéphane just mentioned, we also have a huge impact, as you may understand, on database. We are feeding our database, and we know that it has a lot of value. So this is not today in the P&L, but we know it is a strong asset that we are building. That is the first point.*

*And also, to be much more complete and to have the reading of the impact on the P&L, if you compare our P&L this year versus last year, or even versus 2019, you see that the marketing cost decreased, because we rebalanced, of course, the cost of the promotions that we used to have. Part of it, of course, not everything, but part of it, we rebalanced to the loyalty program. So we have, on top of what Stéphane said, those additional benefits.*

**Andrew Ruben:**

*Very helpful. Thank you both.*

**Renan Ulrich, Clube de Investimentos Infinity:**

Bom dia. Eu gostaria só de saber, com a mudança toda do C level, se haverá alguma mudança de estratégia. E em relação ao endividamento, qual é o nível máximo que o Grupo considera confortável? Obrigado.

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado, Renan. Vou responder à primeira pergunta e dar a palavra para a segunda ao David. É verdade que tivemos algumas mudanças no C level. É um movimento que temos que fazer de vez em quando, quando temos uma nova fase. Temos uma fase importante como a integração do Grupo BIG, outro tamanho que vamos ter no mercado brasileiro. Estamos preparando, esperamos a decisão do CADE até agora.

Eu já estava dizendo sobre a estratégia que vamos manter, a estratégia de proximidade com os clientes com ainda mais força. Temos que colocar o cliente ainda mais no centro das decisões. Vamos trabalhar para ganhar, em termos de agilidade.

E depois, todos os outros elementos da estratégia que já vimos desenvolvendo no ano passado, vamos manter, com aceleração. Aceleração na digitalização das nossas atividades e aceleração da expansão através da integração do Big e através da expansão do Atacadão.

Isso é uma continuidade com aceleração. Não vamos ter uma mudança importante na estratégia, mas vamos sempre buscar as melhores pessoas para colocar ainda mais força na nossa Organização.

Obrigado pela primeira pergunta. Agora, David, a segunda.

**David Murciano:**

Sobre o nível de alavancagem, temos bastante espaço para crescer nossa dívida. Estamos com um nível de dívida bastante saudável, 1,3x EBITDA, é bastante bom, um dos melhores do mercado. Então, temos espaço.

E já pagamos o Makro e parte do Big. Então, o nível vai subir, mas sabemos que com o nosso nível, que é bem confortável, temos espaço. Não podemos dizer qual é o nível máximo do endividamento, mas temos espaço. E também, o nível do dividendo, que, como você sabe, mudamos de 25% a 45%, porque temos capacidade. Estamos bem confiantes em nossa capacidade de gerar caixa. Então, não temos problema.

**Renan Ulrich:**

Legal. Muito obrigado pela oportunidade.

**Rodrigo Boselli, 3R Investimentos:**

Bom dia. Muito obrigado pela oportunidade. Tenho duas perguntas. A primeira, qual é a expectativa da conclusão da aquisição do Grupo Big?

E a segunda, se vocês veem a possibilidade de conversão de algumas lojas do modelo Atacado para o modelo Sam's Clube. Obrigado.

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado, Rodrigo, pelas perguntas. Sobre a primeira pergunta, temos que esperar a decisão do CADE, como todos sabemos. Temos que esperar o ritmo do CADE, também. Então, temos em frente está decisão, estamos preparados. Não temos nenhum barulho de problemas sobre esta aquisição. Mas, em termos de perspectiva, temos que esperar o prazo possível até março ou abril do ano que vem, mas pode ser um pouco mais rápido, também.

Sobre a segunda pergunta, é a força do nosso ecossistema, podemos, sem ter problemas de dívidas entre nós, já dentro do Grupo Carrefour Brasil, fazer algumas mudanças de lojas entre os diferentes formatos, *cash and carry* e varejo. Com a integração do Grupo BIG, teremos mais oportunidades de fazer isso.

O formato Sam's Club parece ter uma oportunidade de crescimento bastante alta. Então, vamos ver, analisar os diferentes formatos, as diferentes lojas para ver se temos uma oportunidade de passar qualquer loja, de qualquer formato, e converter a qualquer outro formato, qualquer loja.

Então, é uma resposta para dizer que é a força do ecossistema. Vamos mudar algumas lojas entre todos. E tudo está aberto, não há nenhum tipo de problema de dizer que este formato vai somente receber algumas lojas. Vamos analisar lojas por loja, todas as oportunidades que temos de converter quais lojas devido à nossa análise dos clientes e do que precisam os clientes.

**Rodrigo Boselli:**

Obrigado.

**Felipe Reboredo, Citibank:**

Bom dia. Do lado do Citi, nossa dívida vai um pouco mais em relação ao que vocês estão esperando de margem bruta e rentabilidade para a divisão de varejo em 2022. Se pudessem nos dar um pouco de cor, se podemos esperar margens mais próximas a 2020, ou se vocês estão com uma visão um pouco mais conservadora para 2022, agradeceríamos. Obrigado.

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado, Felipe, pela pergunta sobre o varejo. É verdade que 2020 foi um ano espetacular para o nosso varejo, como para toda a concorrência. Então, não vemos 2020 como um ano de patamar que parece importante a seguir. É uma informação que temos, mas estamos olhando 2019, 2021, estamos frente a uma situação de inflação desafiadora.

Em outros países, também tivemos essa situação em todo o Grupo Carrefour global, e conseguimos ter uma melhora de rentabilidade, apesar deste nível da inflação. Então, para 2022, não vemos dificuldade de seguir no andamento do varejo, melhorando passo a passo o nível das vendas, o nível de clientes que entram nas nossas lojas. Temos uma oportunidade frente a um mercado que está mudando, e veremos o nível de rentabilidade que vamos conseguir.

Sempre analisando as coisas: primeiro, clientes; depois, volumes e vendas; e somente depois, a massa de margem, massa de rentabilidade e taxa como a conclusão de todo este processo que parte do cliente.

**Felipe Reboredo:**

Perfeito. Só para ficar claro, se eu puder fazer uma segunda pergunta, não ficou muito claro do nosso lado aqui em relação às lojas do Makro. Vocês falaram que elas têm uma oportunidade ainda de aumento incremental, de rentabilidade e faturamento. Mas elas já estão rodando no nível das lojas médias do Atacadão?

**Stéphane Maquaire:**

Não, Felipe, dissemos que estamos no ramp up disso. Para dizer mais claramente, isso é totalmente normal, é melhor que o ramp up que pensamos neste momento de compra das lojas do Makro, que estão hoje abaixo da média das lojas Atacadão. Temos que esperar muito mais tempo, falamos de anos para ter um nível de rentabilidade de uma nova loja, que seja conversão do Makro ou abertura, ao nível médio, mais ou menos, das outras lojas. E não temos também todas as lojas de Makro e Atacadão no mesmo nível pela massa de situações específicas nos estados do país, e especificamente nas lojas do Atacadão.

**Operador:**

Não havendo mais perguntas, encerramos a sessão de perguntas e respostas, e agora gostaríamos de passar a palavra para as considerações finais da Companhia.

**Stéphane Maquaire:**

Obrigado pelas se perguntas. São sempre importantes para nós para podermos entender os temas que vocês estão vendo, sempre olhar nosso ecossistema, olhar os clientes nas lojas, olhar vocês hoje, olhar também a sociedade brasileira com outros temas. Por exemplo, ESG é um tema que temos sempre que fazer e reforçar dentro dos times.

Eu tenho ao meu lado um time forte, com muita energia, muita vontade de seguir em frente, apesar de todos os cenários possíveis que temos. É uma fortaleza importante, uma capacidade de execução dentro do Grupo Carrefour, e assim vamos enfrentar qualquer situação no futuro, no próximo anos.

Então, obrigado a todos e a todos, e nos veremos em qualquer momento necessário, se precisarmos. Obrigado.

**David Murciano:**

Obrigado a todos.

**Natalia Lacava:**

Obrigada.

**Operador:**

A videoconferência de resultados referentes ao 3T21 do Grupo Carrefour Brasil está encerrada. O Departamento de Relações com Investidores está à disposição para responder às demais dúvidas e questões. Muito obrigado aos participantes, e tenham um bom dia.

“Este documento é uma transcrição produzida pela MZ. A MZ faz o possível para garantir a qualidade (atual, precisa e completa) da transcrição. Entretanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais falhas, já que o texto depende da qualidade do áudio e da clareza discursiva dos palestrantes. Portanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais danos ou prejuízos que possam surgir com o uso, acesso, segurança, manutenção, distribuição e/ou transmissão desta transcrição. Este documento é uma transcrição simples e não reflete nenhuma opinião de investimento da MZ. Todo o conteúdo deste documento é de responsabilidade total e exclusiva da empresa que realizou o evento transcrito pela MZ. Por favor, consulte o website de relações com investidor (e/ou institucional) da respectiva companhia para mais condições e termos importantes e específicos relacionados ao uso desta transcrição”