

# GPA

INVESTOR  
**Day**



# AGENDA:

**14:00 • 14:15** | **Ronaldo Iabrudi** | CEO

**14:15 • 14:40** | **Belmiro Gomes** | Assaí

**14:40 • 15:10** | **Luis Moreno** | Multivarejo

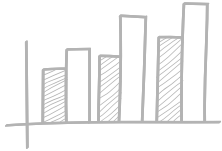
**15:10 • 15:20** | **Antonio Salvador** | RH + Sustentabilidade

**15 minutos** | **Coffee Break**

**15:35 • 15:50** | **Peter Estermann** | Via Varejo

**15:50 • 16:05** | **Christophe Hidalgo** | CFO

**16:05** | **Q&A**





# RONALDO IABRUDI

Presidente do GPA



# AGENDA



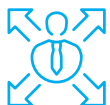
**O QUE FOI 2017**

---



**ADAPTAÇÕES AO CONTEXTO DE MERCADO**

---



**ESTRATÉGIAS 2018-2020**

---



**O FUTURO DO VAREJO**

---



**INICIATIVAS DE INOVAÇÃO**

# O QUE FOI 2017



## CONTEXTO:

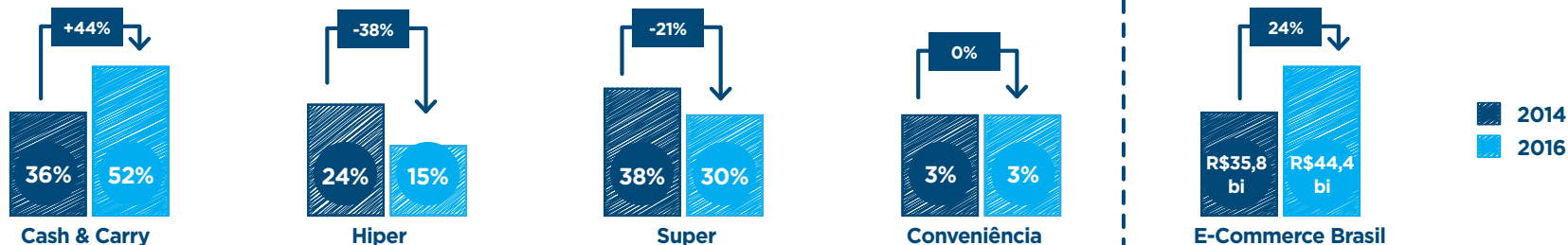
- Cenário desafiador de consumo
- Confirmação do forte crescimento do Cash & Carry
- Deflação de produtos alimentícios
- Recuperação do consumo de “não alimentos”
- Sinais incipientes de melhora de indicadores macroeconômicos

## CENÁRIO COMPETITIVO:

- Intensificação da polarização do mercado entre premium e low cost
- Continuidade da competição acirrada no Varejo tradicional e no Cash & Carry

## DINÂMICAS DE MERCADO:

Intensificação da migração dos canais primários de consumo das famílias / domicílios durante o período da crise (2014 a 2016):





# ADAPTAÇÕES AO CONTEXTO DE MERCADO

## ABORDAGEM PARA A GESTÃO DO NEGÓCIO:



### INICIATIVAS REALIZADAS NO GPA:



- Continuidade do foco no GPA Alimentar
- Foco na competitividade
- Controle rigoroso de capex e despesas
- Otimização do portfolio de lojas: crescimento orgânico com priorização dos formatos de maior retorno e conversão de lojas
- Plano de revitalização da bandeira Pão de Açúcar

- Fortalecimento do “não alimentos” na bandeira Extra Hiper
- Continuação do processo de Transformação Digital
- Integração online / offline na Via Varejo
- Time: equipe estável e plano consistente de sucessão
- Consolidação das práticas de Governança Corporativa

**CONSISTENTE GANHO DE MARKET SHARE NO MULTIVAREJO, NO ASSAÍ E NA VIA VAREJO**

**EVOLUÇÃO DA RENTABILIDADE E DO RETORNO**

# ESTRATÉGIA 2018-2020



## ADEQUAÇÃO DO PORTFÓLIO: ABERTURA, FECHAMENTO E CONVERSÃO DE LOJAS

### CONVERSÕES:

extra  
hiper



ASSAÍ  
ATACADISTA

extra  
supermercado



Pão de Açúcar

mini  
extra



minuto  
Pão de Açúcar

CASAS BAHIA pontofrio



PREMIUM

### EXPANSÃO ORGÂNICA:

- Assaí: 20 lojas entre conversões e lojas novas
- Pão de Açúcar: continuidade das reformas de lojas, sendo aprox. 20 no conceito “full”
- Casas Bahia / Pontofrio: aproximadamente 80 lojas no conceito “smart”



## DIFERENCIAÇÃO DE NOSSA OFERTA PARA SE ADEQUAR AOS HÁBITOS DE CONSUMO:

- Marca própria
- Store in Store
- Meu Desconto
- Serviços Financeiros (Governança): rollout do cartão Passaí, fortalecimento da FIC e nova plataforma de serviços na Via Varejo



## CONSOLIDAÇÃO DA INTEGRAÇÃO ONLINE / OFFLINE DA VIA VAREJO



## PROJETOS DE INOVAÇÃO E CONTINUIDADE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

# O FUTURO DO VAREJO

## NOS PRÓXIMOS ANOS, O VAREJO SERÁ COMPLETAMENTE DIFERENTE



**Evolução:** mudança de papel Varejo de distribuição para **hub de inteligência e soluções de consumo**



Necessário se antecipar às necessidades e **oferecer experiências**



Varejo “do futuro” = **estratégia omnicanal, uso do CRM e fidelização**



## NOVA RELAÇÃO DE CONSUMO:



a **internet das coisas** e a **inteligência artificial** promoverão **avanços transformacionais** no modo de consumo

## O QUE JÁ ESTAMOS FAZENDO:

**meu desconto**

Personaliza a oferta para cada cliente

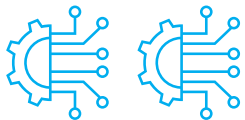
**~14 milhões**  
clientes fidelidade do Grupo



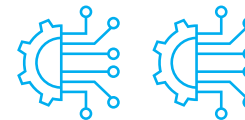
**CAIXA EXPRESS**  
*Cliente mais*

Marca hora de atendimento na fila do caixa





# INICIATIVAS DE INOVAÇÃO



## 2017: ENGAJAMENTO COM STARTUPS



### Inscrição em 3 categorias:

- Melhorias da experiência do cliente dentro da loja
- Big data aplicado ao varejo
- Otimização da supply chain e melhorias nos centros de distribuição



### Resultados



95 Inscritos



3 vencedores que ganharam uma Prova de conceito com GPA



Last Mile



Call Center



Educação Corporativa para a base da pirâmide

## 2018 : PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS - LIGA RETAIL



### 2 pilares para o GPA:

- Cultura dos colaboradores
- Soluções encontradas com Startups

### Programa de acompanhamento e assessoria das startups

- Mentorias
- Potencial para POCs com as startups

### Programa com outros parceiros do varejo, não concorrentes

- 2 startups escolhidas pelo GPA por ciclo - 2 ciclos em 2018
- Programa Equity-free
- Oasis Lab: um espaço dedicado à inovação no varejo

GPA | INVESTOR  
Day



# ASSAÍ

ATACADISTA

DESDE 1974



# AGENDA



**DESEMPENHO**

---



**EVOLUÇÃO DO MODELO DE LOJAS**

---



**RESILIÊNCIA DO FORMATO ASSAÍ**

---



**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**

---



**RESULTADOS DAS CONVERSÕES**

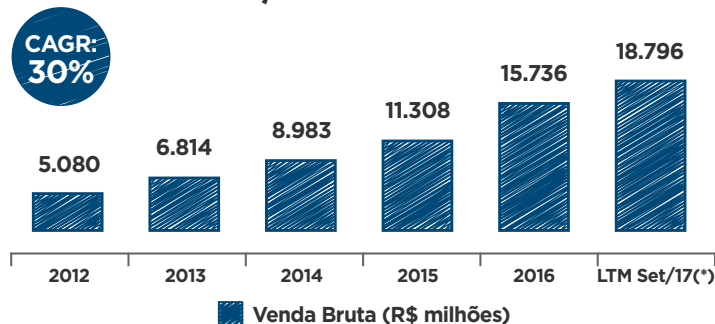
---



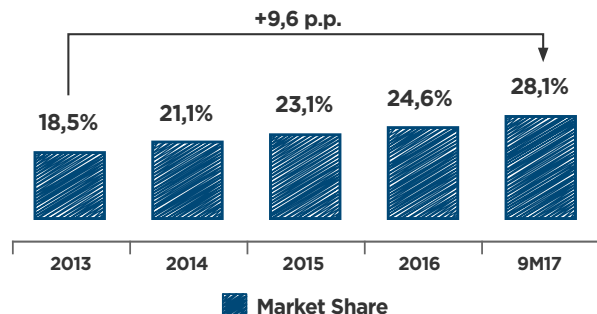
**ESTRATÉGIA**

# O atacadista que mais cresce no Brasil: Importantes ganhos de market share

## Evolução da Venda Bruta:



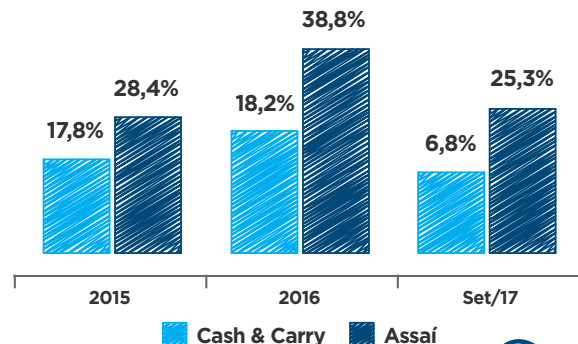
## Evolução do Market Share:



## Forte crescimento devido à migração de canais



## Crescimento do Assaí x Setor de Cash & Carry:



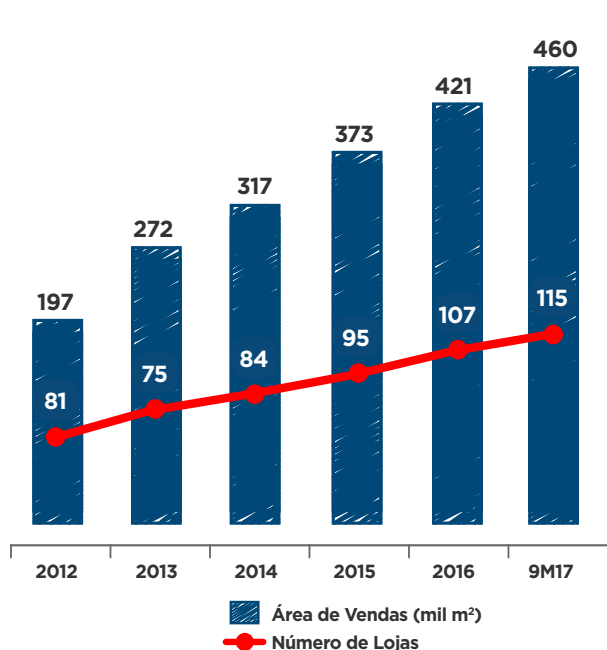
(\*) LTM = Últimos 12 meses

Fonte: Nielsen

# O atacadista que mais cresce no Brasil:

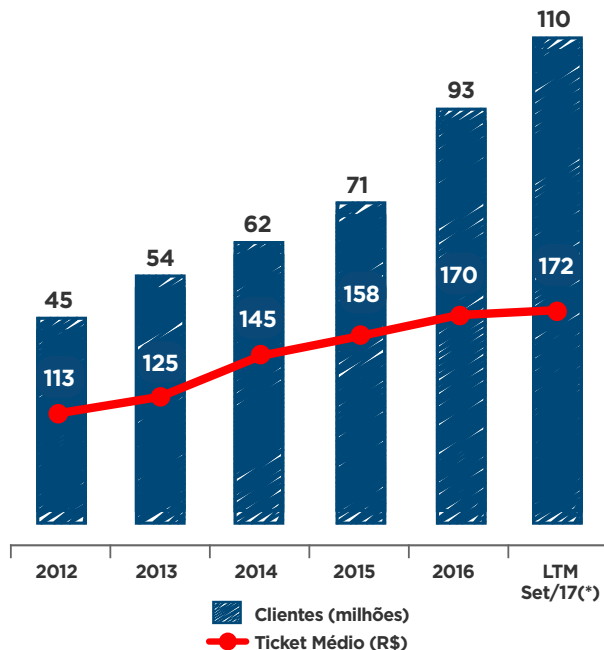
## 60% de aumento da produtividade nos últimos 5 anos

Área de Vendas e Número de Lojas:



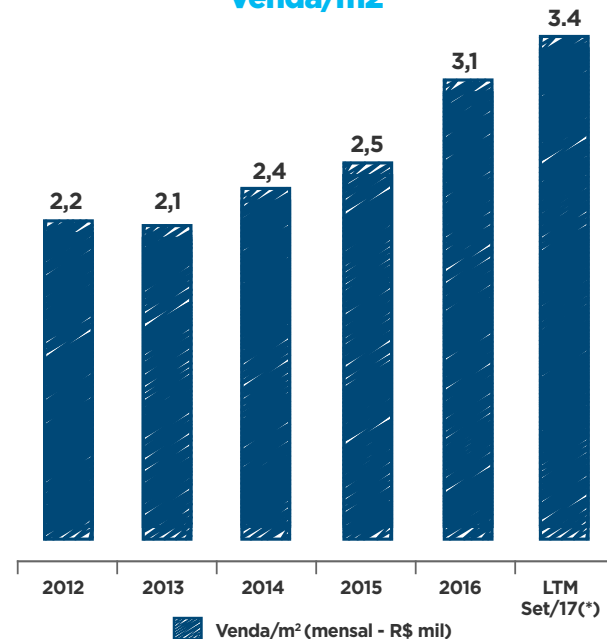
O dobro de lojas e área de vendas crescendo 2,3x

Clientes e Ticket Médio:



Fluxo de clientes melhorou 2,4x, enquanto ticket médio 1,5x

Venda/m2



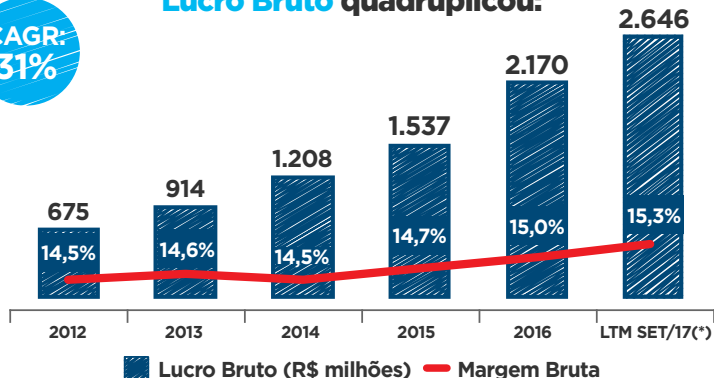
Aumento de produtividade, com venda/m2 melhorando quase 60%

(\*) LTM = Últimos 12 meses

# Crescimento aliado à entrega de resultados

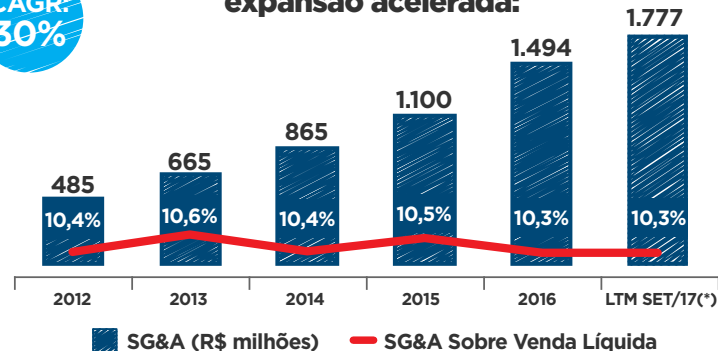
CAGR:  
31%

**Lucro Bruto** quadruplicou:



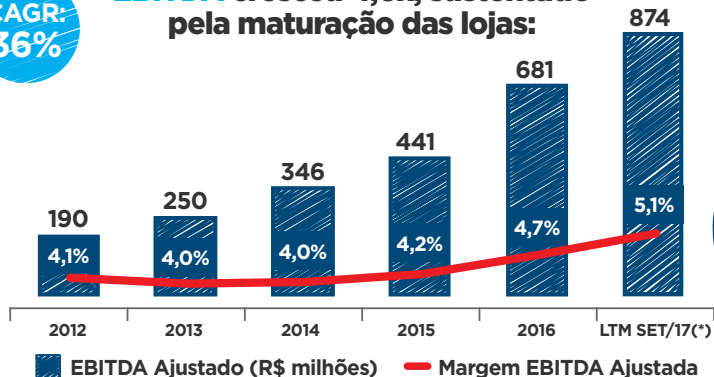
CAGR:  
30%

**SG&A** sob controle, mesmo com expansão acelerada:



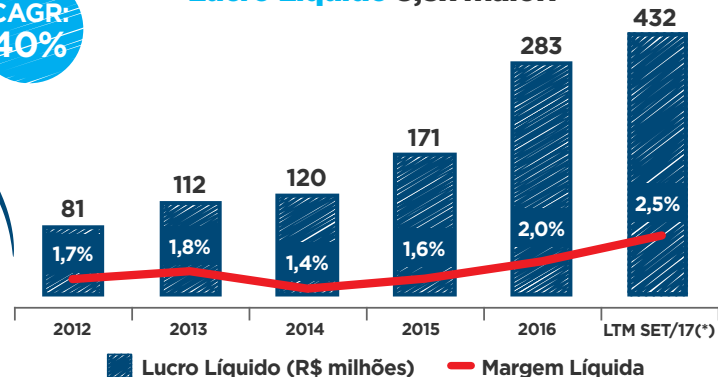
CAGR:  
36%

**EBITDA** cresceu 4,6x, sustentado pela maturação das lojas:



CAGR:  
40%

**Lucro Líquido** 5,3x maior:



Conversão de  
aprox. 50%  
do EBITDA  
em lucro

(\*) LTM = Últimos 12 meses

# AGENDA



**DESEMPENHO**



**EVOLUÇÃO DO MODELO DE LOJAS**



**RESILIÊNCIA DO FORMATO ASSAÍ**



**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**



**RESULTADOS DAS CONVERSÕES**



**ESTRATÉGIA**

# Lojas adaptadas para atender os públicos-alvo

The logo for ASSAÍ, featuring the brand name in white capital letters on a red rectangular background, topped with a stylized orange and yellow sun icon.

**Modelo  
Antigo  
Maior Custo**

# Lojas adaptadas para atender os públicos-alvo

**ASSAÍ**  
**Novo  
Modelo**  
**Custo Menor**

# Lojas adaptadas para atender os públicos-alvo

**ASSAÍ**

**Modelo  
Antigo  
Maior Custo**

# Lojas adaptadas para atender os públicos-alvo



**ASSAÍ**

**Novo  
Modelo  
Custo Menor**

# Lojas adaptadas para atender os públicos-alvo



**ASSAÍ**

**Novo  
Modelo  
Custo Menor**

# AGENDA



**DESEMPENHO**

---



**EVOLUÇÃO DO MODELO DE LOJAS**

---



**RESILIÊNCIA DO FORMATO ASSAÍ**

---



**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**

---



**RESULTADOS DAS CONVERSÕES**

---

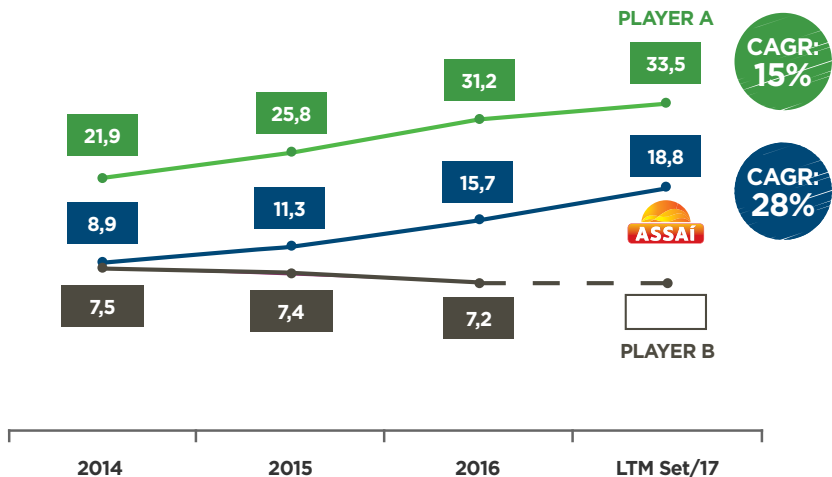


**ESTRATÉGIA**

# Resiliência do formato:

## Crescimento expressivo antes e durante a crise

Venda Bruta Total (R\$ bilhões)  
cresce o dobro da concorrência:

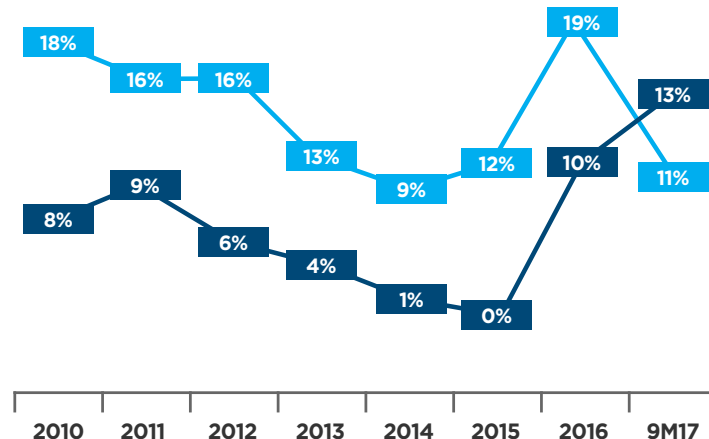


Sólido histórico  
de Venda Bruta  
Mesmas Lojas:

Média  
14%

Aceleração do  
crescimento real:

Média  
6%



Assai Real

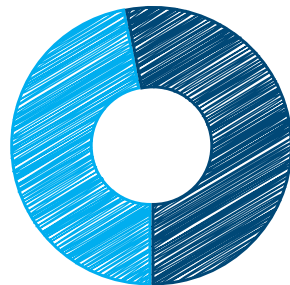
Assai Nominal

# Formato que atende diferentes públicos



TRANSFORMADORES,  
REVENDEDORES E  
UTILIZADORES

47%  
DAS VENDAS



CONSUMIDORES  
FINAIS

53%  
DAS VENDAS



## PROPÓSITO:

SER O ESTOQUE DO PEQUENO COMERCIANTE E DISTRIBUIDOR COMPLEMENTAR DAS INDÚSTRIAS

## PROPOSTA DE VALOR AO CLIENTE:

- 1) PREÇO BAIXO COM VARIEDADE DE MEIOS DE PAGAMENTO
- 2) NÃO REQUER COMPRA MÍNIMA, OTIMIZA WORKING CAPITAL
- 3) REPOSIÇÃO RÁPIDA DO ESTOQUE

## PÓS-CRISE:

RETOMADA DA ECONOMIA DEVE FAVORECER ESSE TIPO DE CLIENTE

TER UM SORTIMENTO ADEQUADO TAMBÉM PARA O ABASTECIMENTO DAS FAMÍLIAS

- 1) PREÇO BAIXO COM VARIEDADE DE MEIOS DE PAGAMENTO
- 2) MELHOR AMBIENTE DE COMPRA NAS LOJAS
- 3) LOJAS MAIS PRÓXIMAS DO CONSUMIDOR

PROPOSTA DE VALOR DEVE MANTER OS CLIENTES QUE MIGRARAM PARA A BANDEIRA

# AGENDA



**DESEMPENHO**

---



**EVOLUÇÃO DO MODELO DE LOJAS**

---



**RESILIÊNCIA DO FORMATO ASSAÍ**

---



**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**

---



**RESULTADOS DAS CONVERSÕES**

---



**ESTRATÉGIA**

# Presença nacional e oportunidade de expansão para novos estados

PRESENÇA EM **18** ESTADOS

**2** NOVOS ESTADOS



Conversão



Orgânica



Novo Estado



Estado não presente

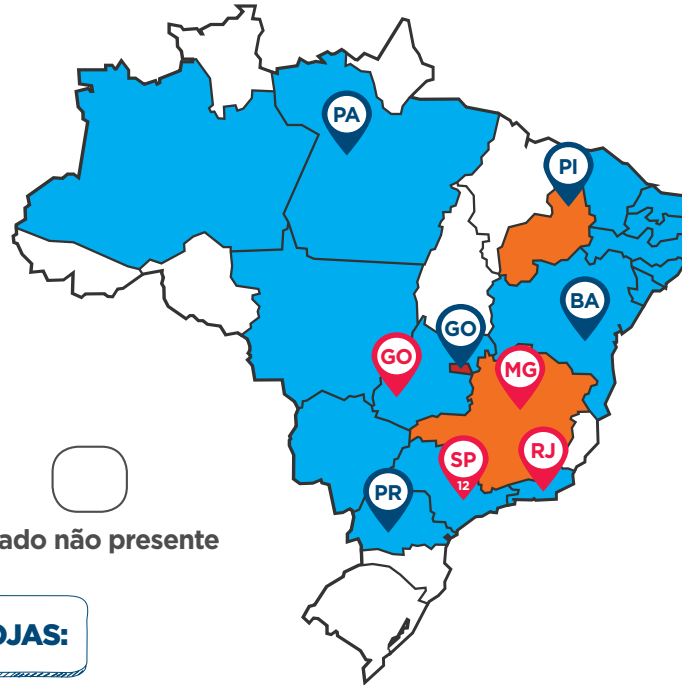
## EXPANSÃO 2017 - 20 LOJAS:

### ORGÂNICA - 5 LOJAS

- 1 - GO Goiânia Independência
- 2 - PR Londrina
- 3 - BA Cidade Baixa
- 4 - PA Ananindeua
- 5 - PI Teresina

### CONVERSÃO - 15 LOJAS

- 1 - GO Goiânia T9
- 2 - SP Vila Luzita
- 3 - SP Carapicuíba
- 4 - SP Diadema Piraporinha
- 5 - SP Brás Cubas
- 6 - SP Embu das Artes
- 7 - RJ Meier Dias Cruz
- 8 - SP São Mateus
- 9 - SP Campinas Centro
- 10 - SP São Miguel
- 11 - SP Paulínia
- 12 - SP Santa Catarina
- 13 - SP Piracicaba
- 14 - MG Uberlândia
- 15 - SP Cidade Dutra



Venda bruta 9M17: R\$ 14,2 bilhões



126 lojas (\*)



500 mil m<sup>2</sup> de área de vendas (\*)



120 milhões de transações



7.500 SKUs



30 mil colaboradores

(\*) Expectativa para 31/12/2017

# Oportunidade de crescer junto com micro e pequenas empresas no pós-crise

## DISTRIBUIDOR COMPLEMENTAR:



## MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL



Mercearias  
887.297



Restaurantes  
337.089



Atividades Religiosas  
176.672



Padarias e Confeitarias  
197.915



Supermercados  
75.833



Bares e Cafeterias  
1.017.344



Hotéis  
48.156



Motéis  
6.175

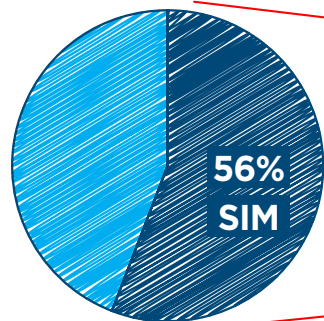
# Pesquisas apontam que o consumidor vai continuar a comprar no Cash & Carry mesmo após retomada da economia

## O caminho (sem volta) para o atacarejo

A **crise** trouxe a classe média (e alta!) para atacarejos.

Ao encontrarem muito além do preço, também uma oferta de **qualidade**, **variedade** e **marca**, eles não pretendem voltar.

A situação econômica no Brasil levou a fazer compras no comércio atacadista?



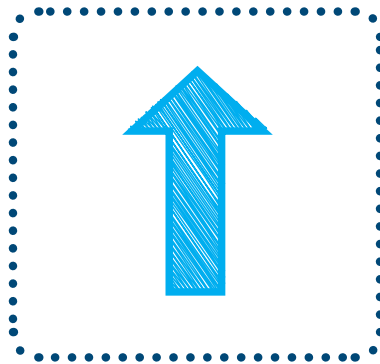
afirmam que continuarão a comprar

Fonte: Pesquisa Assaí | Data Popular: 2016

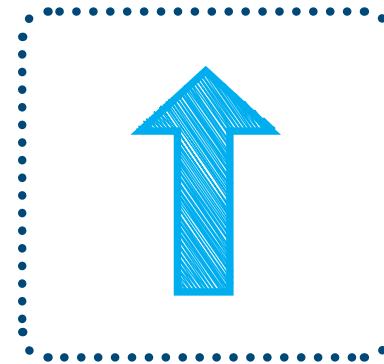
# QUEM SAI DA CRISE NÃO APENAS CONTINUA NO CASH & CARRY COMO AUMENTA SEUS GASTOS NO CANAL



**10,6 milhões  
de lares**



**+20%  
GASTO**



**+19%  
FREQUÊNCIA**

Fonte: Estudo Nielsen 360° Consumer View 2017

# Oportunidades adicionais em serviços financeiros

EM APENAS 4 MESES  
DE OPERAÇÃO:



Lojas Implantadas

~70 lojas



Cartões Vendidos

~110 mil



Ticket Médio

50% superior

VANTAGEM PARA O  
CONSUMIDOR:

Pagar preço de  
atacado a partir de 1  
unidade



ATACADO	PASSAÍ CRED	VAREJO
<b>3,20</b>	<b>3,20</b>	<b>3,35</b>
A PARTIR DE <b>3</b> UNIDADES	A UNIDADE	A UNIDADE

# AGENDA



**DESEMPENHO**

---



**EVOLUÇÃO DO MODELO DE LOJAS**

---



**RESILIÊNCIA DO FORMATO ASSAÍ**

---



**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**

---



**RESULTADOS DAS CONVERSÕES**

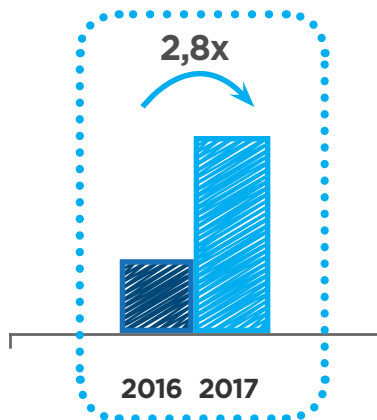
---



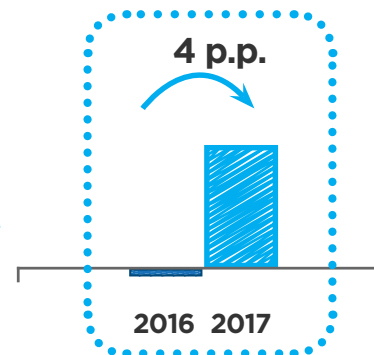
**ESTRATÉGIA**

# Conversões: Resultados positivos e acima das expectativas

Vendas crescem quase 3x:



Margem de contribuição das lojas convertidas melhorou 4 p.p.:



## LOJAS CONVERTIDAS:

Retorno (TIR): 30-40%  
Payback: 3-4 anos



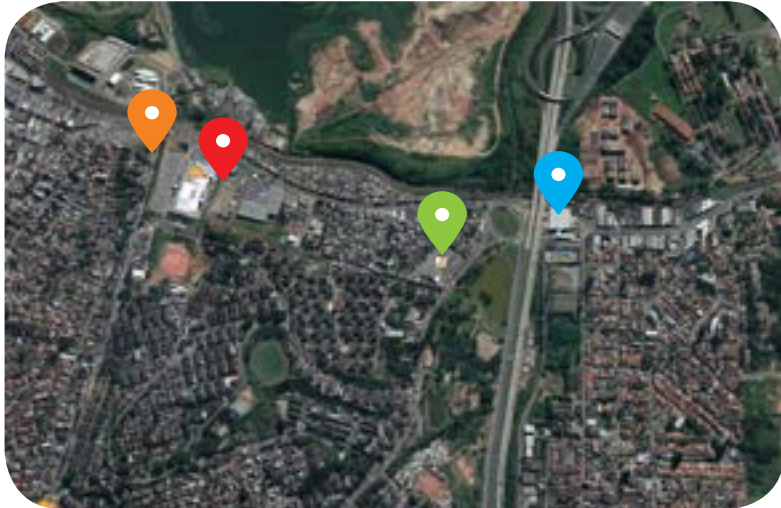
Extra



Assai

Base: Lojas abertas até o 2T17. Períodos comparáveis.

# Carapicuíba



**32**  
Pontos



Checkouts

**831**  
Vagas



Vagas Estacionamento

**7.752**  
M<sup>2</sup>



Área Venda

Crescimento real de vendas

164%



2013



2014



2015



2016



3T17

Extra

Assaí

# AGENDA



**DESEMPENHO**

---



**EVOLUÇÃO DO MODELO DE LOJAS**

---



**RESILIÊNCIA DO FORMATO ASSAÍ**

---



**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**

---



**RESULTADOS DAS CONVERSÕES**

---



**ESTRATÉGIA**

# Prioridades Estratégicas 2018-2020



## OBJETIVO



## AÇÃO

1

**Ampliar a presença nacional da bandeira e consolidar nas regiões em que já está presente**

**Abertura de 20 lojas por ano no triênio 2018-2020 com entrada em novos Estados; Representar > 50% do GPA Alimentar em 2019**

2

**Aumentar participação de mercado e continuar a ser o atacadista que mais cresce**

**Continuidade da expansão assertiva e crescimento de SSS acima do mercado**

3

**Aumentar a eficiência operacional**

**Controle do capital de giro, disciplina nas despesas e aumento de produtividade. Expansão sustentada pela própria geração de caixa**

# multi varejo



# UM PLANO ESTRATÉGICO BASEADO EM 6 PILARES.

**1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS**

---

**2. OPERAR MELHOR**

---

**3. COMPRAR MELHOR**

---

**4. VENDER MELHOR**

---

**5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

---

**6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS**

1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

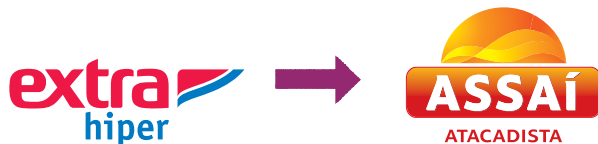
5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS

### CONVERSÕES PARA ASSAÍ

### NÚMERO DE LOJAS

em 30/11/2017



-16

117

### INAUGURAÇÕES

Pão de Açúcar 

+3

186

minuto  
Pão de Açúcar 

+5

82

# UM PLANO ESTRATÉGICO BASEADO EM 6 PILARES.

**1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS**

---

**2. OPERAR MELHOR**

---

**3. COMPRAR MELHOR**

---

**4. VENDER MELHOR**

---

**5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

---

**6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS**

1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS

## FOCO NA PRODUTIVIDADE - LOJAS

- Contratos de trabalho flexíveis (polivalência, part-time,...)
- Programa de Incentivo de Produtividade
- Programa Integrado de Polivalência
- Novo modelo de jornada de trabalho 12x36 (nova lei trabalhista): 60% colaboradores elegíveis)

POLIVALÊNCIA  
12.000  
colaboradores



INCENTIVO DE  
PRODUTIVIDADE  
55.000  
colaboradores



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

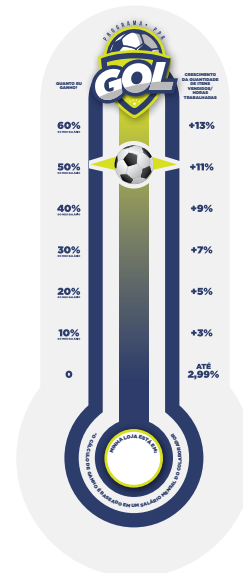
5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## FOCO NA PRODUTIVIDADE - LOJAS

Programa de Incentivo de Produtividade

**Produtividade: quantidade de itens vendidos por hora trabalhada**



1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS

## FOCO NA PRODUTIVIDADE - SUPPLY CHAIN - CD

IMPLEMENTAÇÃO DO CROSS-DOCK

IMPLEMENTAÇÃO DO BACK-HAUL

IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA  
COLABORATIVA COM A INDÚSTRIA

OTIMIZAÇÃO DA MALHA LOGÍSTICA



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## FOCO NPRODUTIVIDADE - SUPPLY CHAIN - CAMINHÃO DOUBLE DECK



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

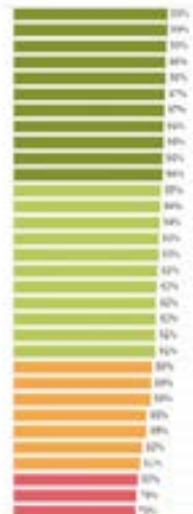
5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## FOCO NA PRODUTIVIDADE - SUPPLY CHAIN - PLATAFORMA COLABORATIVA COM FORNECEDORES



- Fornecedor A
- Fornecedor B
- Fornecedor C
- Fornecedor D
- Fornecedor E
- Fornecedor F
- Fornecedor G
- Fornecedor H
- Fornecedor I
- Fornecedor J
- Fornecedor K
- Fornecedor L
- Fornecedor M
- Fornecedor N
- Fornecedor O
- Fornecedor P
- Fornecedor Q
- Fornecedor R
- Fornecedor S
- Fornecedor T
- Fornecedor U
- Fornecedor V
- Fornecedor W
- Fornecedor X
- Fornecedor Y
- Fornecedor Z
- Fornecedor AA
- Fornecedor AB
- Fornecedor AC
- Fornecedor AD
- Fornecedor AE
- Fornecedor AF



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA GREEN YELLOW

OBJETIVO AO 31/12/2017

**% DO PARQUE DE LOJAS HIPER E SUPER IMPLEMENTADO**  
(Extra Hiper, Pão de Açúcar, Extra Super)

**~92%**

**MÉDIA DA REDUÇÃO DO CONSUMO EM KWH APÓS IMPLEMENTAÇÃO**

**-21%**

OBJETIVO AO 31/12/2018

**TODAS AS LOJAS MULTIVAREJO IMPLEMENTADAS, INCLUSIVE PROXIMIDADE**

**100%**



Luminárias baixo consumo - Extra Hiper Itaim



Moveis frios fechados - Pão de Açúcar Sorocaba

# UM PLANO ESTRATÉGICO BASEADO EM 6 PILARES.

**1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS**

---

**2. OPERAR MELHOR**

---

**3. COMPRAR MELHOR**

---

**4. VENDER MELHOR**

---

**5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

---

**6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

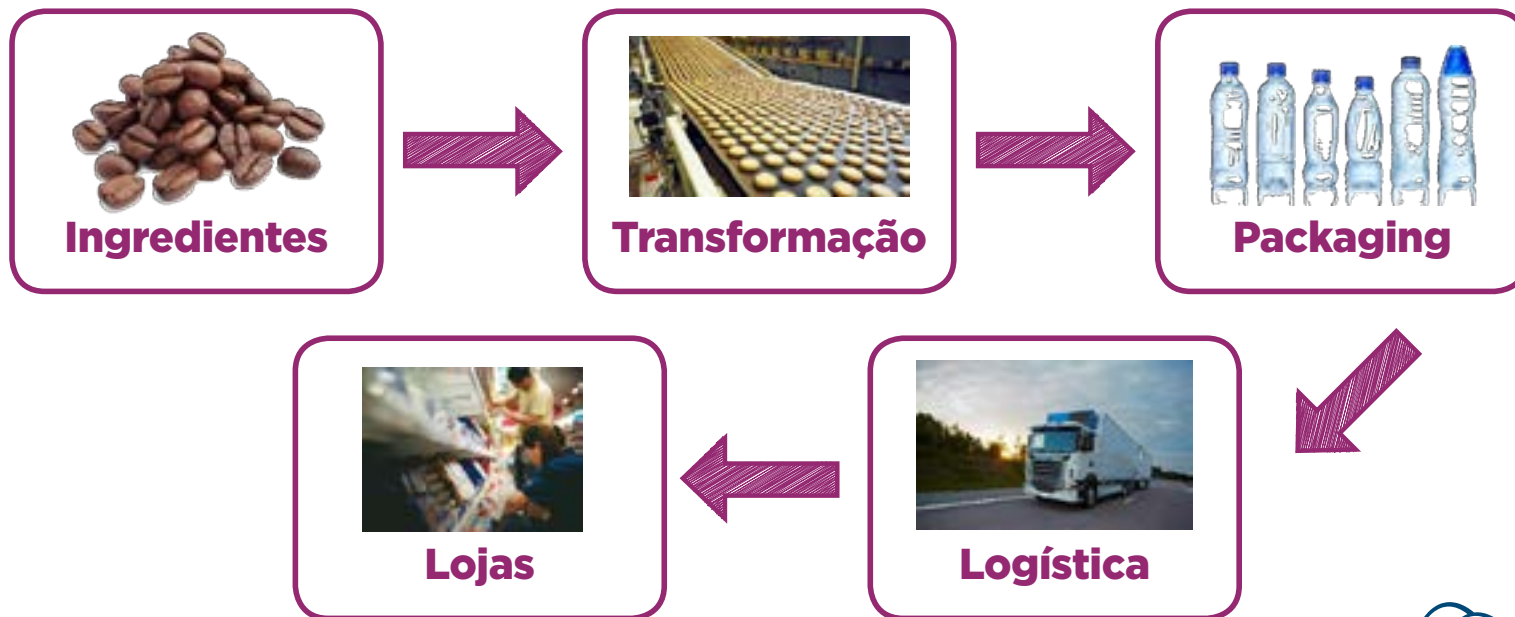
3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

**Para alavancar a nossa competitividade, precisamos nos tornar especialistas de cada etapa da cadeia de valor.**



1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS

## Clarificação dos atributos saudáveis da Marca TAEQ

4 EIXOS DEFINIDOS POR UM BENEFÍCIO CLARO:

**FREE FROM** - GLÚTEN, LACTOSE, AÇÚCAR

**ORGÂNICOS** - CULTIVO SEM ADIÇÃO DE AGROTÓXICOS

**FUNCIONAIS** - ALIMENTO NATURAL OU ENRIQUECIDO COM ADITIVOS QUE POSSAM CONTRIBUIR PARA A MANUTENÇÃO DA SAÚDE E REDUÇÃO DO RISCO DE DOENÇAS

**VEGETARIANO** - SEM INGREDIENTE DE ORIGEM ANIMAL



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

Qualitá

## Nova imagem da Marca Qualitá, com 4 aplicações: Core, Leve, Prime e Regiões.

4 EIXOS DEFINIDOS POR UM BENEFÍCIO CLARO:



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

Qualitá

## Nova imagem da Marca Qualitá, com 4 aplicações: Core, Leve, Prime e Regiões.

4 EIXOS DEFINIDOS POR UM BENEFÍCIO CLARO:



LINHA CORE



LINHA PREMIUM



LINHA LIGHT



LINHA REGIÕES

# UM PLANO ESTRATÉGICO BASEADO EM 6 PILARES.

**1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS**

---

**2. OPERAR MELHOR**

---

**3. COMPRAR MELHOR**

---

**4. VENDER MELHOR**

---

**5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

---

**6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

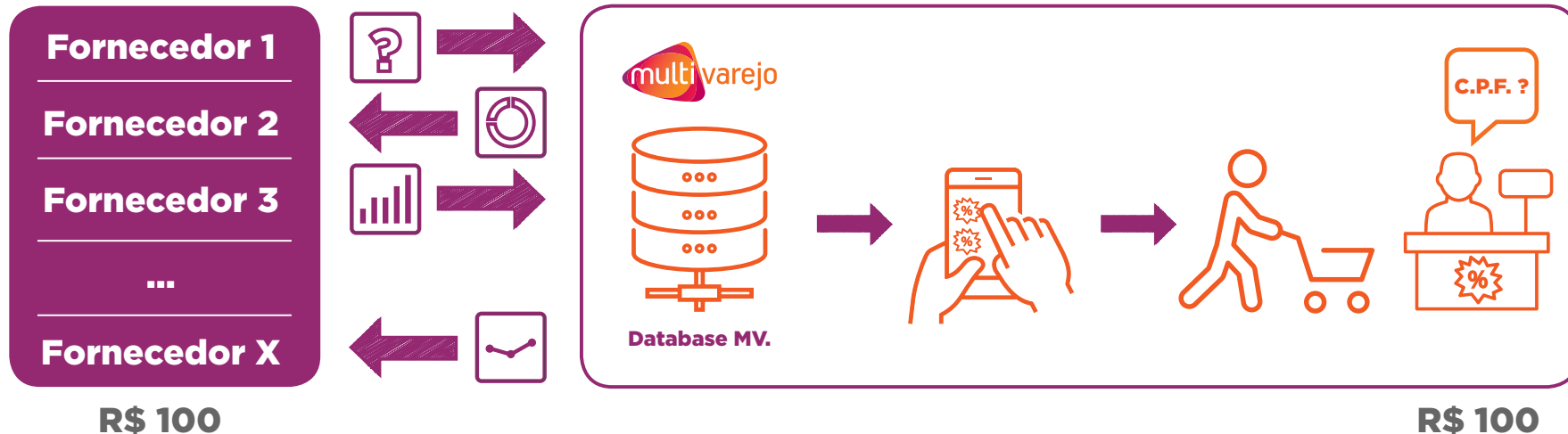
3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## Meu Desconto: Infraestrutura



Zero custo transacional



**Sistema 100% digital, com 0 custo transacional, e 100% transparente sobre os clientes atingidos e o ROI.**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## Meu Desconto: Visual

### 3 TIPOS DE OFERTAS



--- PRODUTOS ---  
**EM DESTAQUE**



Cerveja PILSEN  
350 ml

Cerveja BOHEMIA Lata 350ml

50% de desconto

EXPIRA EM 5 DIAS

Oferta limitada a 24 unidades

--- PRODUTOS ---  
**QUE VOCÊ COMPRA**



Refrigerante COCA COLA Mini Lata 220ml

10% de desconto em qualquer unidade

ATIVAR OFERTA

Oferta limitada a 10 unidades

--- PRODUTOS ---  
**QUE VOCÊ PODE GOSTAR**



Sabonete Líquido DOVE Nutrium Moisture Manteiga de Karité e Baunilha 250ml

20% de desconto

ATIVAR OFERTA

Oferta limitada a 10 unidades

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## Meu Desconto: Infraestrutura

NÚMERO DE DOWNLOADS DO APLICATIVO

> 3,6M

NOVOS CLIENTES FIDELIDADE DESDE LANÇAMENTO

+1,5M

NÚMERO TOTAL DE CLIENTES NA NOSSA BASE DE FIDELIDADE

+13,9M

% DOS CLIENTES QUE JÁ USAM O APLICATIVO

~20%

VENDAS IDENTIFICADAS

>45%



MAIOR BASE DE FIDELIDADE DA AMÉRICA LATINA

1º BLACK FRIDAY 100% DIGITAL NO PÃO DE AÇÚCAR



>25%

>80%

# UM PLANO ESTRATÉGICO BASEADO EM 6 PILARES.

**1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS**

---

**2. OPERAR MELHOR**

---

**3. COMPRAR MELHOR**

---

**4. VENDER MELHOR**

---

**5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

---

**6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## Um modelo de Transformação Digital sem hardware, baseado apenas no celular do cliente!



### CRM

- Meu Desconto- ✓
- Comunicação personalizada com os clientes ✓

### Fila Virtual “Meu Caixa”:

- Clientes podem reservar um lugar na fila do check-out via app ✓

### Product Scan:

- Scan do código de barra ✓
- Informação nutricional ✓
- Conselhos qualitativos 🛠️
- Scan & Go 🛠️

### Shopping List Online

- Lista de Compra sugerida pelo app, e ligada ao nosso e-commerce ✓
- Linkar a lista de compra virtual com a localização dos produtos na loja 🛠️

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

## Plano Estratégico Multivarejo 2018-2020



**Transformação  
Portfolio**



**Vender Melhor**



**Comprar Melhor**



**Operar Melhor**

### Estratégia guiada por 5 princípios



**Tomar melhores  
decisões de acordo com  
Informação Integrada:**

- Clientes
- PLUs
- Fornecedores



**Entregar mais valor ao  
cliente sem custo adicional:**

- Promoção Personalizada
- Check Out Express
- Lista de Compra



**Realizar a operação  
com menor custo:**

- Scan & GO e pagamento digital
- Logística: otimização da Rotina
- RH: treinamento Digital



**Desenvolver e-commerce  
e omnichannel:**

- Modelo E-commerce mais eficiente
- “Uberização” da entrega



**Sem necessidade de Hardware adicional**

# UM PLANO ESTRATÉGICO BASEADO EM 6 PILARES.

**1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS**

---

**2. OPERAR MELHOR**

---

**3. COMPRAR MELHOR**

---

**4. VENDER MELHOR**

---

**5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

---

**6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

**extra**  
hiper

## Extra Hiper: Lançamento do projeto “Store in Store” para alavancar a autoridade de marcas especialistas em algumas categorias.



**Tráfego de clientes nas nossas lojas**



**Autoridade da marca parceira**



**MELHORA DA EQUAÇÃO DE VALOR PARA AS DUAS MARCAS**

**multi varejo**

- Aumento da Produtividade
- Reforço da proposta de valor do Hipermercado
- Aumento do patamar de rentabilidade com monetização do fluxo de clientes

1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS

**extra**  
hiper

## “Store in Store” Etna na loja Extra Hiper Itaim



**etna**

1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS

**extra**  
hiper

## “Store in Store” Etna na loja Extra Hiper Itaim



**etna**

1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

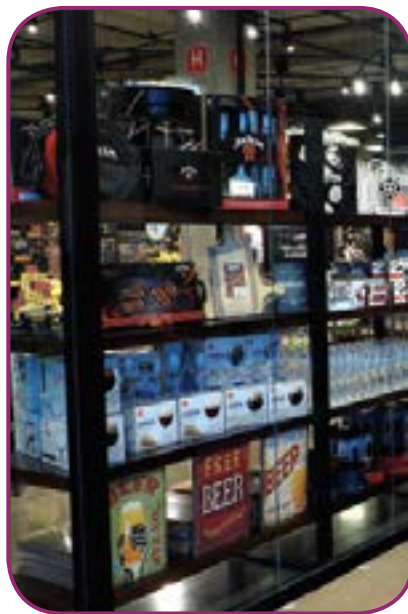
6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS

**extra**  
hiper

**Pão de Açúcar**

**Devido à alta rentabilidade desse modelo,  
iniciamos a implementação do conceito  
“Store in Store” no Pão de Açúcar**

**etna**



**LOJA PÃO  
DE AÇÚCAR  
ANÁLIA  
FRANCO**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

**extra**  
hiper

## Roll-out do conceito de Têxtil do Grupo Exito (Sinergia LATAM)



**32 LOJAS IMPLEMENTADAS**

+ 6 ANTES DE 31/12/2017



VAR.

Participação das vendas de Têxtil dentro das vendas da loja

**+20%**

Penetração do Têxtil Dentro dos tickets da loja

**+17%**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

**extra**  
supermercado

## Extra Super: Revitalização das categorias de Perecíveis

### Reativação do Serviço & Otimização do Sortimento



FOCUS GROUPS COM CLIENTES PARA IDENTIFICAR AS NECESSIDADES



PEIXARIA: REINTRODUÇÃO DA PEIXARIA (NAS 6ª-FEIRAS)



TREINAMENTO E NOVOS EQUIPAMENTOS



AÇOUGUE: CARNE COM GANCHOS E CARNE MOÍDA NA HORA



PADARIA ARTESANAL

1. OTIMIZAR O  
PORTFOLIO DE  
ATIVOS

2. OPERAR  
MELHOR

3. COMPRAR  
MELHOR

4. VENDER  
MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

6. REFORÇAR A  
PROPOSTA DE  
VALOR DAS BUS



## 5 FRENTES DE ATUAÇÃO



**Percepção  
de Preço**



**Qualidade de  
Serviço**



**Sortimento  
Diferenciado**



**Renovação  
de Lojas**



**Excelência  
Operacional**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



Percepção de Preço

Lançamento do aplicativo Meu Desconto em Junho 2017



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



Percepção de Preço

Lançamento de um novo modelo de tabloide para Pão de Açúcar



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



Percepção de Preço

Operação Juntou Trocou, baseada em selos colecionáveis.



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



Percepção de Preço

Identificação de 10 produtos icônicos da marca Pão de Açúcar, agora com posicionamento EDLP.



Kit Frango Assado



Bacalhau



Queijo Parmesão Importado



Pão Italiano



Biscoitos Princesa



Orquídeas



Atomatados Casino



Carne Rubia Gallega



Filet mignon



Projeto Store in Store Etna

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



Percepção de Preço

Identificação de 10 produtos icônicos da marca Pão de Açúcar, agora com posicionamento EDLP.



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



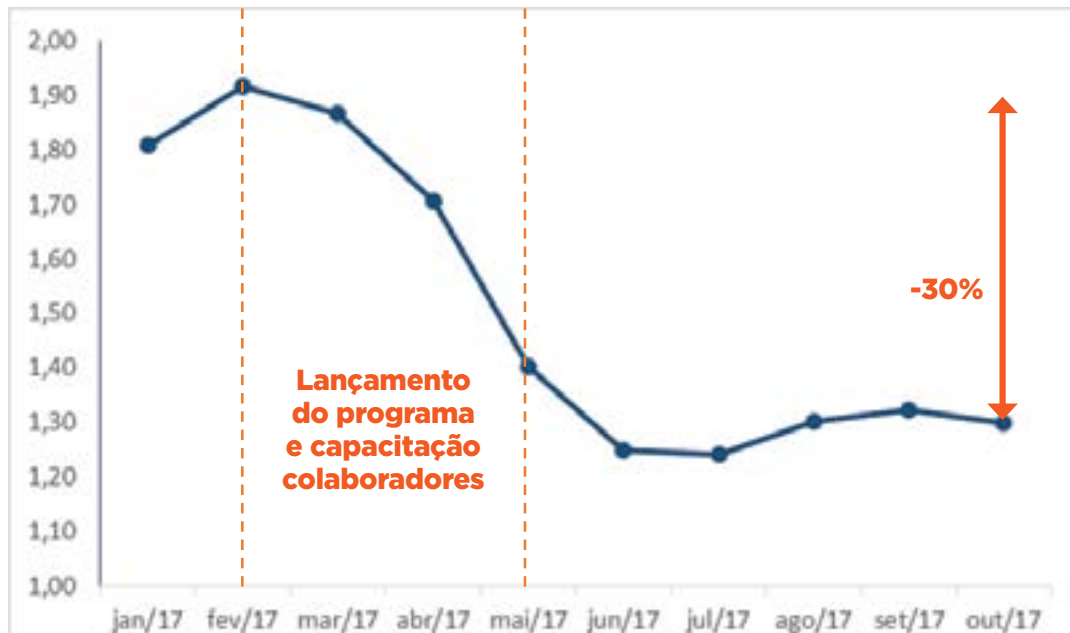
## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



Qualidade de Serviço

Oferecer o melhor serviço aos nossos clientes

Média de # de clientes na fila



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS

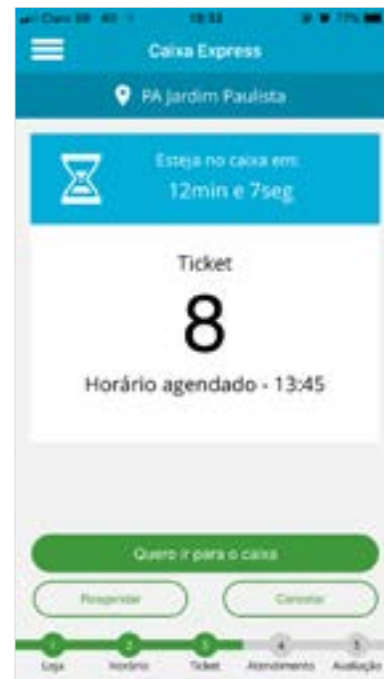


## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



**Qualidade de Serviço**

Oferecer o melhor serviço aos nossos clientes



**+15 mil usuários no primeiro mês**

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



**Sortimento Diferenciado**

Alavancar a autoridade existente através do reforço das categorias assinaturas



**Kathia Zannata**  
Especialista em Cervejas



**Cerveja**



**Vinho**



**Carlos Cabral**  
Especialista em Vinhos



**Fernando Oliveira**  
Especialista em Queijos



**Queijo**



**Café**



**Eliana Relvas**  
Especialista em Cafés

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



**Sortimento Diferenciado**

Criação de novas fortalezas, por exemplo a categoria de produtos saudáveis a preço acessível

**NOVO CONCEITO: VENDA A GRANEL DE GRÃOS E NOZES, SUCO DE LARANJA ESPREMIADO NA HORA E ÁGUA DE COCO.**

**MARCA TAEQ COM > 400 PLUS**



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



**Renovação de Lojas**

Renovar lojas de acordo com o maior ROI



**Principais conceitos da 7ª Geração de Lojas Pão de Açúcar:**

1. Conceito Fresh Market
2. Gôndolas de mercearia perpendiculares
3. Integração off-line / on-line
4. Reforço do posicionamento saudável acessível
5. Conceito Store in store

1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



**Renovação de Lojas**

Renovar lojas de acordo com o maior ROI



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



**Renovação de Lojas**

Renovar lojas de acordo com o maior ROI



1. OTIMIZAR O PORTFOLIO DE ATIVOS

2. OPERAR MELHOR

3. COMPRAR MELHOR

4. VENDER MELHOR

5. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6. REFORÇAR A PROPOSTA DE VALOR DAS BUS



## Pão de Açúcar: Ser inclusivo sem deixar de ser exclusivo



Renovação de Lojas

Renovar lojas de acordo com o maior ROI





# ANTONIO SALVADOR

**Vice-Presidente de Recursos  
Humanos e Sustentabilidade**





# NOSSA GENTE EM NÚMEROS



**+90 MIL COLABORADORES (+33 MIL INDIRETOS)**



**HOMENS 49%**  
**MULHERES 51%**



**1.200 GRÁVIDAS**  
(EM MÉDIAS 223 NOVAS LICENÇAS/MÊS)



**187 MIL VIDAS**  
\*MÉDICO + ODONTO OUT/17 (ATIVOS E AFASTADOS)



**95% CLASSE C e D**  
RANGE SALARIAL OUT/17 (ATIVOS E AFASTADOS  
E DESCONSIDERAM COMISSONADOS)



**54% DE COLABORADORES (AS)**  
**SÃO NEGROS (AS)**



**27,7 % DE MULHERES**  
**GERENTES E ACIMA**



**2.946 COLABORADORES (AS)**  
**COM DEFICIÊNCIA**



**44% DE COLABORADORES (AS)**  
**SÃO DAS GERAÇÕES Y e Z**

# GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO NOS ÚLTIMOS ANOS

## CENÁRIO PRÉVIO



40% DE TURNOVER



TRANSIÇÃO DA CULTURA E DO TIME DE GESTÃO =>  
PLANO DE SUCESSÃO INEXISTENTE



52% DE ENGAJAMENTO



AUSÊNCIA DE DISCIPLINA DE GESTÃO (MERITOCRACIA)  
E DIFERENCIAÇÃO DE PERFORMANCE



INEFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS DE BACK-OFFICE DE RH;  
MULTAS E DESPREPARO PARA E-SOCIAL

## CONTROLE, PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA



**1** RH BÁSICO  
Controle,  
Produtividade e  
Eficiência

**3** CULTURA  
Principal  
sustentação  
em mudanças

**2** MODELO DE GESTÃO  
Gente (meritocracia,  
Processos, Coerência

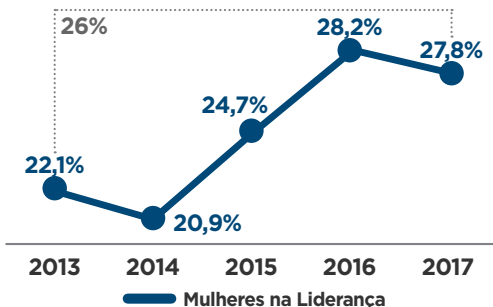
# GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO NOS ÚLTIMOS ANOS

## RESULTADO: PRINCIPAIS INDICADORES

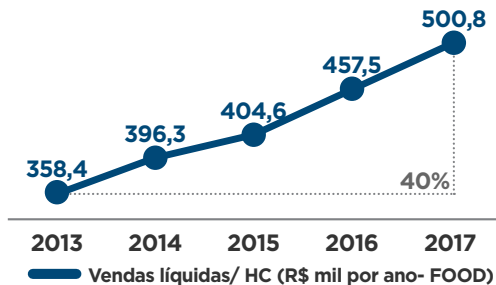
### ACORDOS SINDICAIS EM LINHA COM A INFLAÇÃO



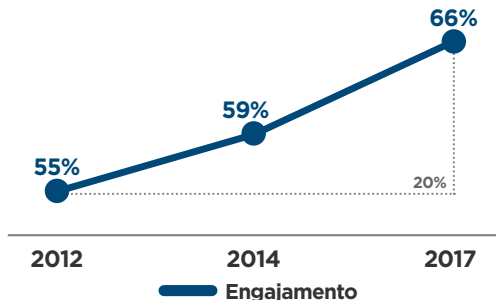
### EQUIDADE DE GÊNEROS



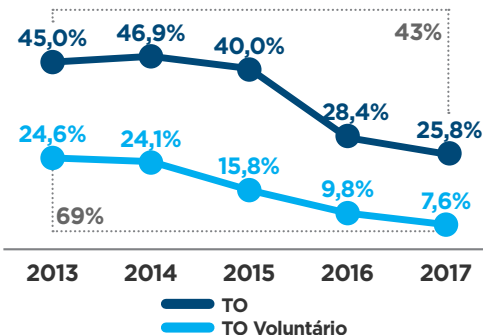
### 40% CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE SEM PERDER O FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE



### MELHORIA DO ENGAJAMENTO DA NOSSA GENTE EM 20%



### 43% DE REDUÇÃO DO TURNOVER TOTAL (TO), 69% TO VOLUNTÁRIO



• + DE 700 EXECUTIVOS COM METAS INDIVIDUAIS

• 80% DAS POSIÇÕES MAPEADAS COM 70% DE PRONTIDÃO

# O FUTURO DO RH

## AUTOSSERVIÇO | ROBOTIZAÇÃO | ANALYTICS



**ATRAIR • INTEGRAR • APRENDER • COLABORAR • SERVIÇOS**

# INOVANDO COM O GPA LAB

INAUGURAÇÃO PREVISTA : 11 DEZEMBRO DE 2017

PROJETO COM ALTA ADESÃO DOS COLABORADORES

- Mais de 97% dos colaboradores aderiram ao projeto
- Os colaboradores escolheram o nome do espaço

FUNÇÕES DO LUGAR RESPONDERÃO AOS PEDIDOS DOS COLABORADORES E AS NECESSIDADES DO GPA

- Espaço para projetos digitais
- Espaço de treinamento e palestras sobre inovação
- Canal para recuperar ideias dos colaboradores

**“O ESPAÇO É DESTINADO PRIORITARIAMENTE A EVENTOS DINÂMICOS, QUE ESTIMULAM A COLABORAÇÃO, COCRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES, COMO BRAINSTORMING, WORKSHOPS E ENCONTROS PERSONALIZADOS”**

GPA  
LAB



# SUSTENTABILIDADE E DIVERSIDADE

## TRABALHO REALIZADO



### GESTÃO DO IMPACTO AMBIENTAL

- Programa Novo de Novo: lançamento do Tira Manchas Qualitá
- Implantação da maior usina solar brasileira com placas fotovoltaicas no Assaí (Goiânia)
- Parceria contra o Desperdício: doação de mais de 1,4 toneladas de alimentos para mais de 300 entidades cadastradas



### BEM-ESTAR ANIMAL

- Lançamento de linha de ovos Cage-Free TAEQ



### PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE

- Semana da Diversidade GPA: 150 convidados (as) externos (as) e mais de 100 mil colaboradores (as) impactados (as) com as ações.

## AÇÃO E FOCO



### PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE

- Implusonar a agenda de Diversidade do GPA



### GESTÃO DO IMPACTO AMBIENTAL

- Aumentar volume de alimentos doados e redução do desperdício
- Implementação de lojas com CO2



### ÉTICA SOCIAL

- Auditorias sociais de 100% dos fornecedores de Marcas Exclusivas

## COMPROMISSOS ASSUMIDOS

- Coalização Empresarial para Equidade Racial e de Gênero
- Princípios do Empoderamento das Mulheres - ONU Mulheres
- Fórum de Direitos e Empresas LGBT

# PRINCIPAIS CONQUISTAS



## GPA, EMPRESA ONDE OS BRASILEIROS MAIS SONHAM EM TRABALHAR

### CAMPEÃO

**LinkedIn**

#### TOP COMPANIES

O ranking leva em consideração o engajamento da página e o interesse por nossas oportunidades de carreira.

### ELEITA PELO SÉTIMO ANO CONSECUTIVO

**CartaCapital**

#### EMPRESA MAIS ADMIRADA NO BRASIL

Critérios: Ética, Qualidade em Produtos e Serviços, Respeito ao Consumidor/ Cliente, Responsabilidade com o Meio Ambiente e com a Comunidade, Presença nas Redes Sociais, Inovação, Compromisso com RH, Compromisso com o Brasil e Solidez Financeira.

### MELHOR EMPRESA BRASILEIRA COLOCADA

**Forbes**

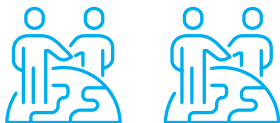
#### MELHORES EMPRESAS DO MUNDO PARA SE TRABALHAR

Os funcionários avaliaram seu próprio empregador e qual seria a probabilidade de recomendar a empresa a um amigo ou parente.

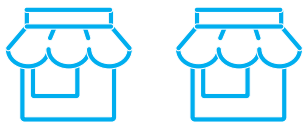
# As ações e foco para 2018 continuam no fortalecimento da Cultura de Gestão e Cultura GPA



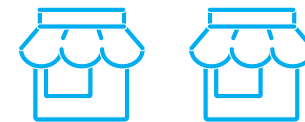
PERMANENTE BUSCA DE PRODUTIVIDADE, COM ENGAJAMENTO DOS NOSSOS COLABORADORES GERANDO MAIOR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES



DESENVOLVIMENTO DA NOVA GERAÇÃO DE SUCESSORES



INVESTIMENTO NO RH DIGITAL, MAIS COLABORAÇÃO, FLEXIBILIDADE E AUTONOMIA DE GESTÃO NAS LOJAS

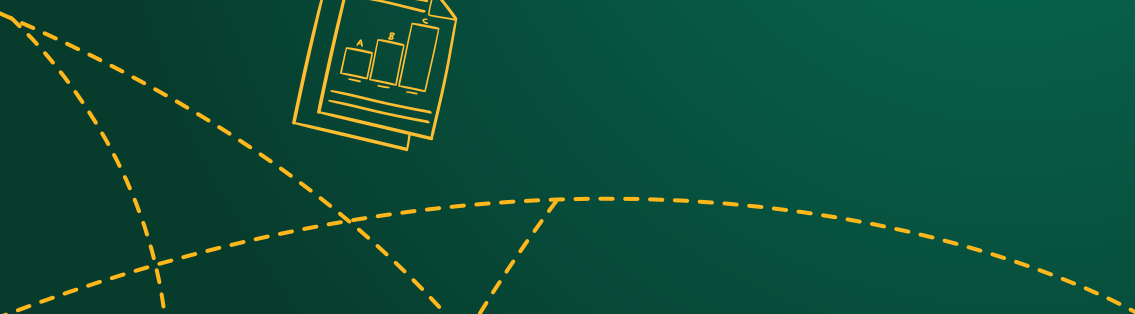


PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E DA INOVAÇÃO





# via varejo



# COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS

**R\$570MM**

**SINERGIAS QUANTIFICADAS**  
REDUÇÃO DE ESTOQUE “ONE-OFF”  
DE R\$ 325MM

**EFICIÊNCIA OPERACIONAL**  
**R\$ 245MM/ANO**  
DE REDUÇÃO DE CUSTOS

LOGÍSTICO

MULTICANAL

RESULTADOS FINANCEIROS

RECURSOS HUMANOS

**PLANOS DE AÇÃO  
IMPLEMENTADOS**



**INÍCIO EM NOV. 2016**

**R\$570MM**

**SINERGIAS CAPTURADAS**  
R\$325MM CAPTURADO  
NO 4T16

**R\$245MM**  
**EM 2017,**

PORÉM CONSIDERANDO O  
RUN RATE QUE JÁ ESTAMOS,  
PRINCIPALMENTE COM O AVANÇO  
DO RETIRA FÁCIL, ESTE NÚMERO  
PODE SER MAIOR

# TRANSFORMAÇÃO VIA VAREJO



## NEGÓCIO LOJAS FÍSICAS

### LOJAS PREMIUM

ATUALMENTE COM 51 LOJAS NO  
FORMATO, COM POTENCIAL PARA  
MAIS 49.

### LOJAS HUB

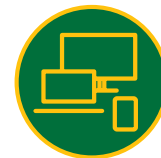
PROJETO PILOTO LOJAS COMO HUB DE  
DISTRIBUIÇÃO.  
REDUZ O RAIO MÉDIO DE ENTREGA  
MELHORANDO O NÍVEL DE SERVIÇO

### PRECIFICAÇÃO REGIONAL

ROLL-OUT MODELO DE PRECIFICAÇÃO  
FINALIZADO EM SETEMBRO

### NOVO MODELO REMUNERAÇÃO

INÍCIO DO ROLL-OUT DO NOVO MODELO  
DE COMISSIONAMENTO NAS LOJAS



## NEGÓCIO ONLINE

### EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DO MARKETPLACE

AJUSTE NA BASE DE PARCEIROS DO  
MARKETPLACE PELO NÍVEL DE SERVIÇO  
E ALINHAMENTO COM NOSSA VISÃO DE  
CLIENTE.

### FULLCOMMERCE

### EXPANSÃO DO CLICK&COLLECT

~32% DAS VENDAS DOS PRODUTOS  
ELEGÍVEIS NESTE MODELO EM SETEMBRO/17

### MELHORA NO NÍVEL DE SERVIÇO

MENOR CONTACT RATE DA HISTORIA;  
EVOLUÇÃO SIGNIFICATIVA NO RECLAME  
AQUI E NO NPS

# ATIVO ÚNICO



**MODELO DE NEGÓCIOS COMBINANDO LIDERANÇA E ESCALA**



**MARCAS RECONHECIDAS NO VAREJO BRASILEIRO QUE ATENDEM TODOS OS NÍVEIS DE RENDA**



**MAIOR REDE DE DISTRIBUIÇÃO E CAPACIDADE DE ARMAZENAMENTO (26CDs)**



**MAIOR OPERAÇÃO MULTICANAL COM 966 LOJAS DISPONÍVEIS**



**BENCHMARK NA VENDA DE SERVIÇOS FINANCEIROS (GARANTIA ESTENDIDA E SEGUROS)**



**NEGÓCIO DE CRÉDITO PRÓPRIO (CREDIÁRIO)**



**CONHECIMENTO DE MERCADO ENGLOBALANDO OS NEGÓCIOS ONLINE, LOJAS E CRÉDITO**

via**varejo**

GPA | INVESTOR  
Day

# VIA ÚNICA: IMPACTO EM TODA SOCIEDADE



GRANDE CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO



MAIOR MALHA LOGÍSTICA DO VAREJO BRASILEIRO



ESCALA E PODER DE NEGOCIAÇÃO COM A INDÚSTRIA



FORÇA DAS MARCAS



CAPILARIDADE E LOCALIZAÇÃO DAS LOJAS



PORTFÓLIO DIVERSIFICADO DE PRODUTOS E SERVIÇOS



IMPACTO POSITIVO NA SOCIEDADE



CRÉDITO E MEIOS DE PAGAMENTO



SOLIDEZ FINANCEIRA

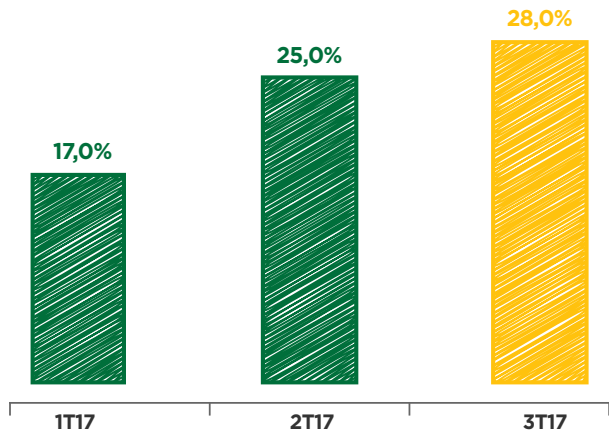


FLUXO DE CLIENTES EM TODOS OS CANAIS

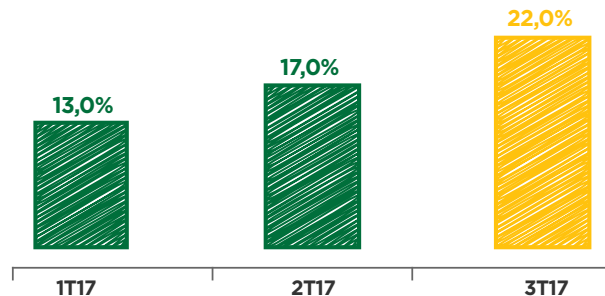
# CLICK&COLLECT: AUMENTANDO A PENETRAÇÃO



**RETIRA RÁPIDO ALCANÇOU 28% DE ITEM ELEGÍVEIS NO 3Q17**



**JÁ REPRESENTA 22% DAS VENDAS ONLINE**





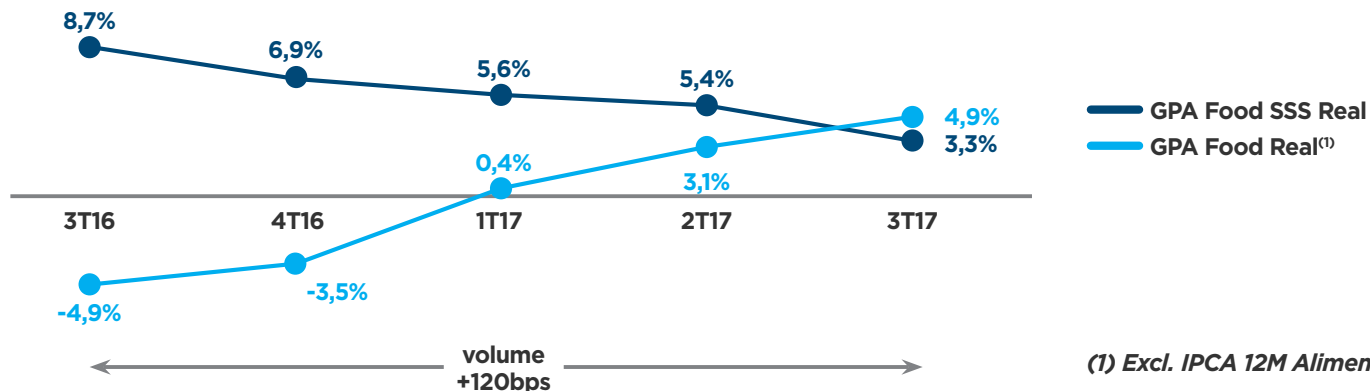
# CHRISTOPHE HIDALGO

**Diretor Financeiro Executivo**

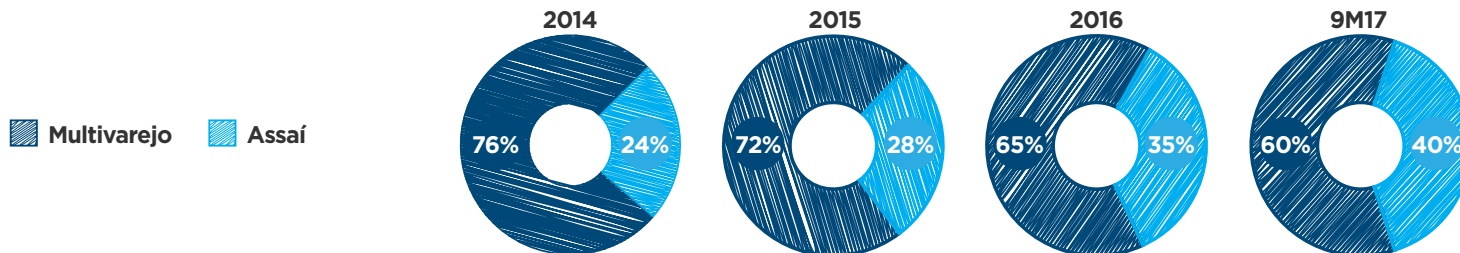


# Vendas 'mesmas lojas' crescem 4,7% nos 9M17, mesmo diante da forte deflação alimentar

## CRESCIMENTO VENDAS

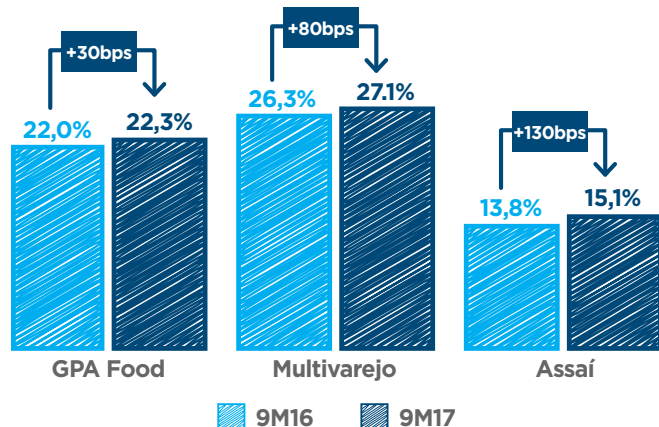


## PARTICIPAÇÃO DE VENDAS



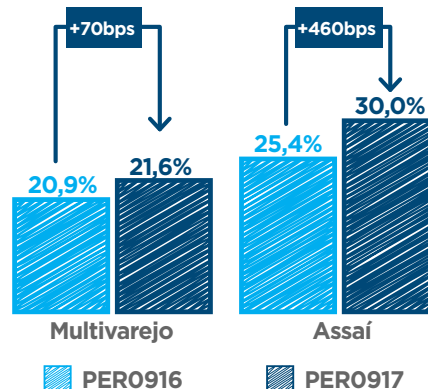
# Recomposição da margem bruta em todos os negócios, mantendo um nível adequado de competitividade

## MARGEM BRUTA\*



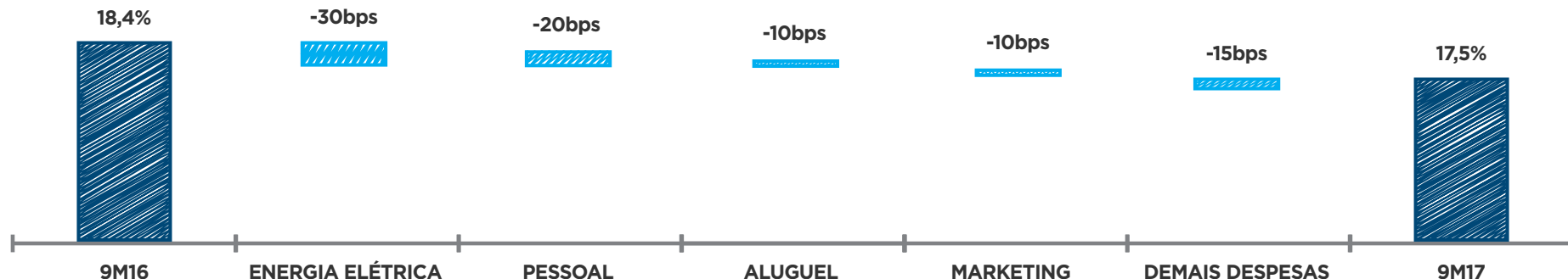
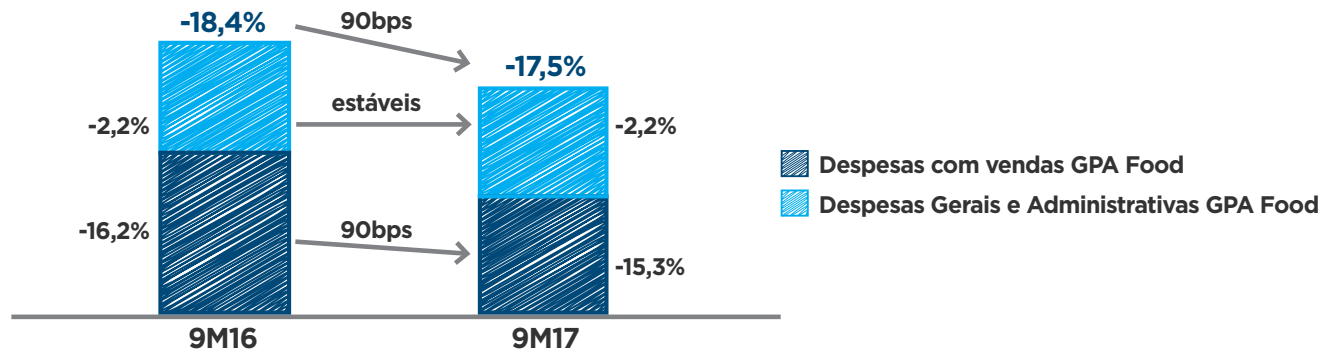
\*Excluindo créditos fiscais não recorrentes, sendo R\$447 milhões nos 9M17 e R\$288 milhões nos 9M16.

## MARKET SHARE\*



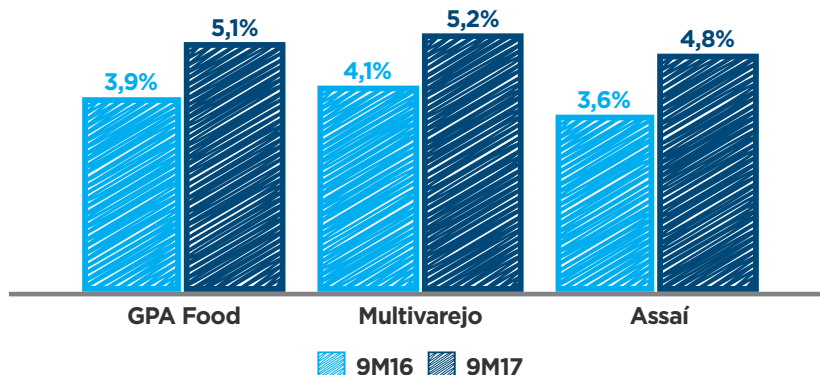
\*Fonte: Nielsen I R\$; Multivarejo:ML e Assaí:TL

# Diluição de despesas impulsionada pela evolução de portfólio e controle das despesas



# Recuperação de margens e excelência operacional impulsionam o resultado dos negócios...

MARGEM EBITDA AJUSTADO (EXCL. CRÉDITOS NÃO RECORRENTES)

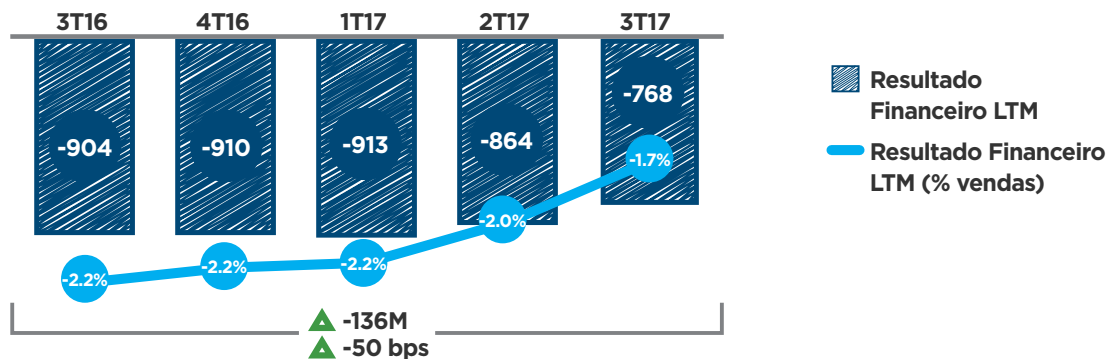
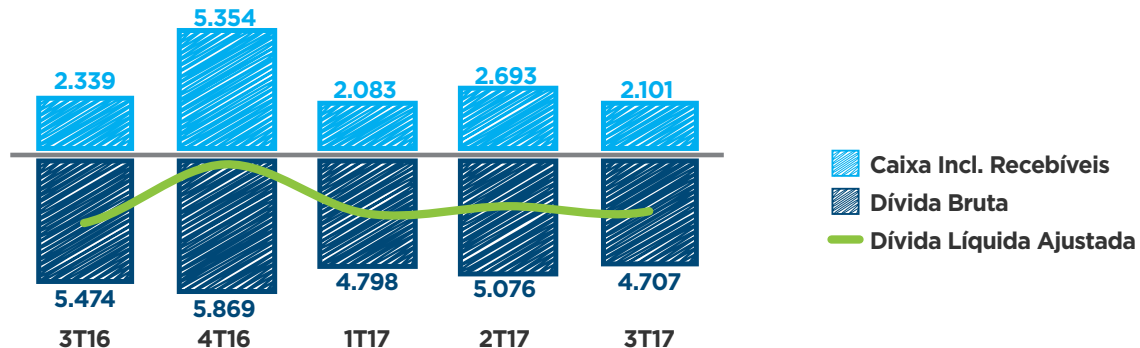


## VALE DESTACAR NESTE DESEMPENHO:



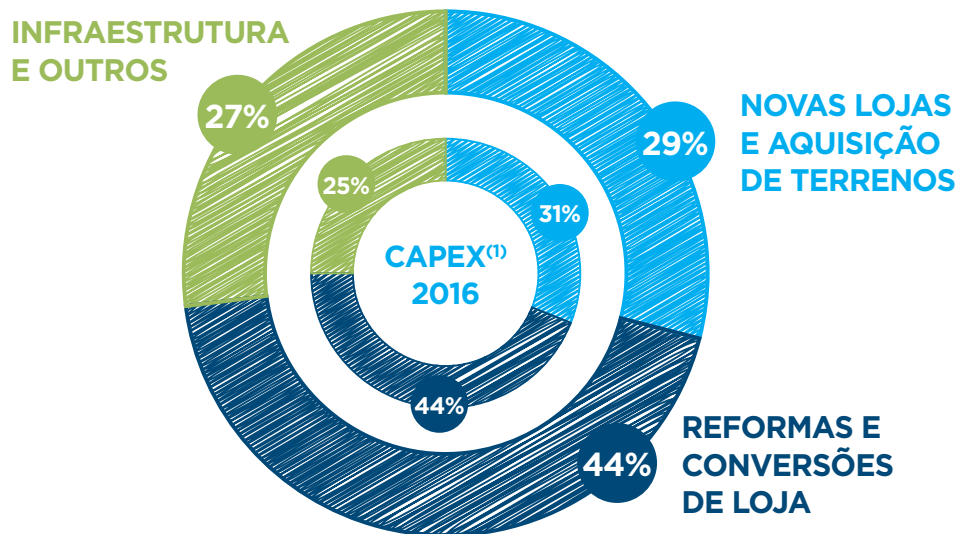
- (i) GPA FOOD COM FORTE EVOLUÇÃO DE 120BPS
- (ii) CRESCIMENTO DO EBITDA DE ASSAÍ DE MAIS DE 70%
- (iii) MULTIVAREJO QUE VOLTA A PATAMARES DE MARGEM EBITDA SUPERIORES A 5%

# Manutenção da capacidade financeira com redução significativa do resultado financeiro



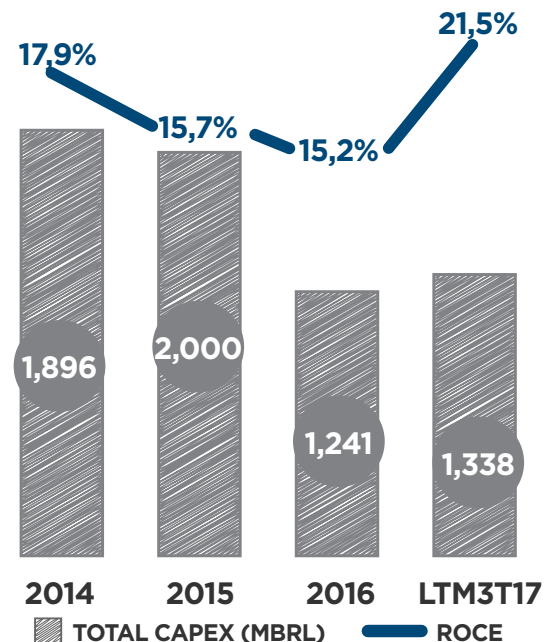
# Investimentos focados na otimização do portfólio e formatos de maior retorno

## DISTRIBUIÇÃO CAPEX<sup>(1)</sup> LTM3T17



(<sup>1</sup>)CAPEX excluindo efeitos não caixa.

## EVOLUÇÃO CAPEX E ROCE



# FIC : Fortalecimento de nossos serviços financeiros



50% ITAÚ / 50% GPA



3MM DE CONTAS ATIVAS\*



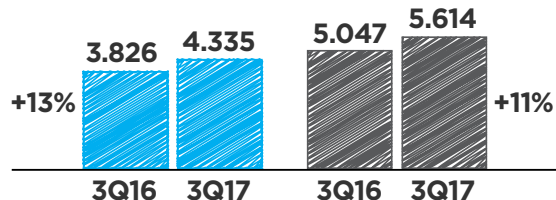
CARTEIRA  
R\$ 4,5 BILHÕES\*



FATURAMENTO  
R\$ 12,6 BILHÕES\*

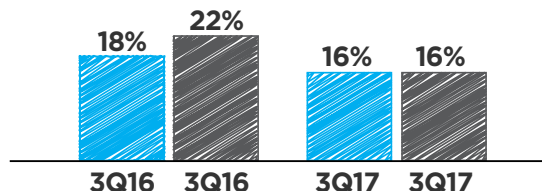
\*RESULTADOS ATÉ OUTUBRO 2017

## CARTEIRA (R\$ MILHÕES)



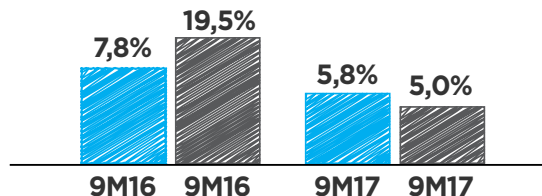
FORTE CRESCIMENTO  
DA CARTEIRA

## CARTEIRA ATRASADA (% >30D)



NÍVEL DE CARTEIRA  
ATRASADA REDUZINDO E EM  
LINHA COM O MERCADO

## LAIR/CARTEIRA (%)



MELHOR RENTABILIDADE  
ACUMULADA NOS 9M17  
MESMO DIANTE DE NOVO  
MARCO REGULATÓRIO



# Prioridades estratégicas para o próximo ano continuaram em linha com os projetos iniciados em 2017

## EM 2018 VAMOS CONSOLIDAR NOSSOS PILARES FINANCEIROS:



CONTINUIDADE DA OTIMIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE LOJAS



CAPEX SUPERIOR AO PATAMAR DE 2017, COM FOCO NAS ABERTURAS DE ASSAÍ, REFORMAS DE PÃO E CONVERSÕES DE LOJAS



CONTINUIDADE DOS GANHOS DE MKT SHARE. VENDAS MESMAS LOJAS:  
• ASSAÍ ACIMA DA INFLAÇÃO DE ALIMENTOS  
• MULTIVAREJO EM LINHA COM A INFLAÇÃO ALIMENTAR



CONTÍNUA MELHORIA DE RENTABILIDADE NO SEGMENTO ALIMENTAR



CONTÍNUA DESALAVANCAGEM ATRAVÉS DAS OTIMIZAÇÕES DE WORKING CAPITAL E REDUÇÃO DO RESULTADO FINANCEIRO PARA CERCA DE 1% DA RECEITA LÍQUIDA



AMPLIAÇÃO DOS SERVIÇOS FINANCEIROS- CARTÃO PASSAÍ



SINERGIA LATAM DEVERÁ ATINGIR MAIS DE US\$ 75 M DE ECONOMIAS PARA O PERÍMETRO BRASIL

