

Wagner Salaverry, Quantitas:

Bom dia a todos. Parabéns pelos resultados. Minha pergunta, Tulio, vai no seguinte sentido: nos períodos anteriores, a Companhia sempre alternava bons indicadores em alguns deles e indicadores ruins em outros. Neste resultado de 2016 vimos, principalmente no 4T, como você mesmo mencionou, um conjunto de bons indicadores em praticamente todos os níveis de análise.

Eu gostaria de ter uma ideia de vocês, olhando para 2017, se estão confiantes de que neste ano continuaremos tendo uma performance mais consistente, seja em vendas mesmas lojas, em margem bruta na operação financeira, se vocês estão confiantes de que os resultados serão mais consistentes, com uma melhora, mesmo que gradativa, em todos os níveis, ou se o 4T teve alguns elementos mais pontuais que foram melhores e talvez não se repitam em 2017.

E a segunda pergunta é com relação ao CD antigo, que vocês desativaram: se já está em análise na Companhia a possibilidade de vender esse ativo, até para poder reduzir um pouco a alavancagem e contribuir com uma melhora na parte patrimonial. Muito obrigado.

Tulio Queiroz:

Bom dia, Wagner. Em relação à sua primeira pergunta, você mesmo citou a palavra-chave de todas as nossas discussões mais recentes, que é consistências. Vimos de um período, como o Flávio mencionou na abertura, de profundas alterações no desenho estratégico, no modelo de negócios da Companhia, buscando efetivamente criar um *player* de *fast fashion* de verdade no mercado brasileiro.

Para isso, alteramos toda a lógica e o desenho industrial, toda a lógica e o desenho logístico, para isso aperfeiçoamos todo o núcleo de coleções e de produtos, e por aí vai. A Organização inteira foi redesenhada para se atingir esse objetivo.

Este 4T é muito importante, porque trouxe sinais importantes de passos bastante positivos neste caminho que vimos trilhando nos últimos trimestres. Mesmo em um cenário macroeconômico bastante difícil e conturbado, entregamos um *same-store sales* ainda positivo, com uma expansão de margem muito forte, retomando níveis passados quase recordes da Companhia, os números referentes a 2013 e 2014. E mais que isso, com uma sinergia entre as áreas e um direcionamento muito claro dos próximos passos.

Então, eu diria que consistência é a palavra de ordem aqui dentro, a partir de agora. É claro que sabemos que ainda há muitas oportunidades; há oportunidades nos processos, em algumas frentes. É claro que isso ainda melhorará a percepção à exposição dos produtos, à exposição das coleções, ao valor percebido do cliente frentes aos nossos produtos, à disponibilidade desses produtos.

Ainda existem passos de melhoras pela frente, mas, mais do que nunca, o que a Companhia busca agora é consistência em resultado a partir desses próximos passos.

Estamos bastante confortáveis com o nível de margem atingido neste 4T, e também com todos os outros elementos que foram desenvolvidos ao longo dos últimos trimestres.

Passando agora para a sua segunda pergunta, em relação ao CD de Guarulhos antigo, que já foi desativado, é claro que a Companhia está passando por uma discussão interna de como trataremos da melhor forma possível esse ativo, que é próprio.

Ele tem um formato bastante específico para a operação, quem conhece o CD sabe, é um formato em U, que dificulta o desenho para um aluguel, até para uma venda. Então, ainda estamos discutindo qual será o melhor caminho. Se primeiro fazemos uma intervenção, alugamos e posteriormente vendemos, qualquer combinação entre esses elementos.

De qualquer forma, já foi contratado um *player* especializado no assunto para nos auxiliar, para encontrar o melhor caminho e tirar o maior valor possível desse *real estate* próprio.

Wagner Salaverry:

Muito obrigado. Parabéns pelos resultados.

Richard Cathcart, Bradesco:

Bom dia. Duas perguntas, por favor. Gostaria de entender um pouco mais sobre essa melhora da margem bruta, e quais foram os fatores mais importantes por trás dessa melhora. Foi uma redução de *markdown*, foi uma melhora da estrutura da coleção, ou foi porque vocês conseguiram acertar muito bem a coleção neste 4T?

E a segunda pergunta, quase 1/3 das vendas da Riachuelo foi composta por produtos Guararapes. Gostaria de entender se há espaço para aumentar essa participação ao longo dos próximos meses, próximos anos. Obrigado.

Flávio Rocha:

Bom dia, Richard. Sobre a melhora da margem, acho que o principal componente é aquele mesmo que vimos pelo resultado tão saudável nas margens dos básicos em 2013.

É lógico que estamos no processo de transição. Existem lojas que realmente já estão claramente dentro da nova estratégia, e isso é perceptível quando se olha o formato geométrico da loja, do estoque da loja. Temos doses muito menores do produto.

A mesma loja com 40.000 peças no modelo antigo e 40.000 peças no modelo novo, no modelo antigo vemos a loja abastecida com doses mais ou menos equivalentes à expectativa de venda de cada item de moda, mais ou menos dentro da vida dela. São grades de 24, 36 ou 48. Quando mudamos para o modelo de alta frequência de reposição, a lógica é abastecer a loja dentro de uma dose equivalente a uma venda otimista dentro do ciclo de reposição. O ciclo de reposição hoje está, na média do Brasil todo, em torno de cinco ou seis dias, e tende a diminuir ainda.

Então, com o mesmo estoque, veremos muito mais alternativas para o cliente. Na superfície, é uma operação muito maior.

E o impacto imediato disso é a menor formação de resíduos. Quando todas as peças são abastecidas na mesma dose e a variabilidade do mercado acontece, isso forma resíduos, forma demarcações.

O que estamos sentindo claramente, e isso está impactando a margem, e ainda há mais frutos a serem colhidos nessa virada, é o impacto imediato na margem. Aquela terceira, quarta ou quinta SKU idêntica, que era enviada já no envio inicial, muitas vezes, nos itens que tiveram performance abaixo da média, virará resíduo, virará demarcação. E, além disso, diminuirá a variedade da loja, tendo em vista que, para ter cada produto, se ocupa mais do que eu chamo de 'preciosos' centímetros de arara.

Esse é, sem dúvida alguma, o principal fator de impacto da margem. A reposição em alta frequência, a diminuição do envio inicial e o envio dos produtos à medida que eles estão sendo vendidos, em uma cadeia logística rigorosamente puxada.

Essa é uma vantagem competitiva que estamos construindo que é difícil de se replicar no varejo tradicional.

Não estamos falando aqui apenas do que virou um jargão do varejo, o chamado *push-pull*. O *push-pull* é apenas desfrutar do benefício da agregação logística do CD, fazer um envio de mais ou menos metade da expectativa de venda e ter um pulmão de reposição. Estamos falando de uma cadeia toda puxada no ponto de maior agregação que existe, que é a matéria-prima lá atrás, na fábrica.

Então, ao longo da vida de uma peça, ao longo da estação, aquele mesmo metro de tecido pode se transformar em vários produtos diferentes, de várias cores diferentes, vários tamanhos diferentes, e para várias lojas diferentes. Ou seja, lidamos com total flexibilidade com a incrível variabilidade do mercado dinâmico como o de moda.

Tulio Queiroz:

Richard, só contribuindo com a resposta do Flávio, indo para a sua segunda pergunta, a questão da participação dos produtos Guararapes, realmente houve uma retomada da participação de produtos Guararapes neste 4T, e acho que é importante lembrar um pouco quais foram as etapas desse filme.

Se voltarmos um pouco atrás, a Guararapes representava no mínimo a metade da venda da Riachuelo. Mas é claro que, na hora em que olhávamos para dentro desse universo de Guararapes, no passado era muito diferente. Começou lá atrás com produtos masculinos, mais básicos, e depois, claro, com o desenvolvimento da estratégia como um todo, fomos mudando todo esse caminho.

Hoje, a produção de Guararapes é feita para extrair o máximo do *lead time* curto, basicamente isso. Então, conseqüentemente, os itens mais modais são produzidos em nossas fábricas.

E é claro que o principal *driver* do planejamento de produção, e conseqüentemente da participação de Guararapes na venda, é exatamente o potencial que se tem de extrair venda e margem de um *lead time* mais curto, que conseqüentemente gera uma área de vendas mais atraente, mais assertiva.

Então, eu diria que o principal *driver* de participação de Guararapes vai por essa linha. E claro, que, pontualmente, alguma coisa de câmbio também influencia, por conta da

participação maior ou menor de importados. Mas o principal *driver*, sem dúvida alguma, é explorar um *lead time* mais curto.

Outra frente que também se mostrou promissora nos últimos anos, mas ainda é, de certa forma, uma operação pequena, é a parceria com o Paraguai. É uma forma de também obtermos *lead times* curtos, realizando a produção em um país onde o *lead time* é bastante curto.

Richard Cathcart:

OK. Muito obrigado.

Operadora:

Obrigada. A sessão de perguntas e respostas está encerrada. Gostaria de passar a palavra ao Sr. Flávio Rocha, CEO, para as considerações finais.

Flávio Rocha:

Gostaria de agradecer a todos por esse tempo dedicado à discussão dos nossos resultados, e dizer que nós, toda a equipe, continuamos à total disposição para elucidarmos eventuais dúvidas a respeito do nosso resultado, e que foi um prazer muito grande ter participado desse contato, desse bate-papo.

Muito obrigado.

Operadora:

Obrigada. A teleconferência dos resultados da Guararapes Riachuelo está encerrada. Por favor, desconectem suas linhas agora. 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.”