Operadora:

Bom dia senhoras e senhores e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência da Guararapes Riachuelo para discussão dos resultados referentes ao Segundo Trimestre de 2017.

Esta teleconferência está sendo transmitida simultaneamente pela Internet, e pode ser acessada no endereço www.riachuelo.com.br/ri. A apresentação também está disponível para download no mesmo site.

Informamos que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da empresa e em seguida iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas.

Caso algum dos senhores necessite de alguma assistência durante a conferência, queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando asterisco zero.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante essa teleconferência relativas às perspectivas de negócios da Companhia, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da diretoria da Guararapes Riachuelo, bem como em informações atualmente disponíveis para a Companhia. Considerações futuras não são garantias de desempenho e envolvem riscos, incertezas e premissas. Estas se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais, podem afetar os resultados futuros da empresa e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais considerações futuras.

Gostaria agora de passar a palavra ao Sr. Flávio Rocha, CEO da Companhia. Por favor Sr. Flávio Rocha pode prosseguir.

Flávio Rocha:

Boa tarde a todos, obrigado pela audiência, pelo interesse na nossa empresa. Estamos aqui com o intuito de apresentar os resultados do 2T17 e os principais indicadores revelam que cumprimos mais uma etapa, mais um degrau numa trajetória ascendente de melhor produtividade do m2, melhor assertividade das coleções.

O marco que deflagrou esta parte que estamos agora colhendo aconteceu em setembro do ano passado com a inauguração do novo centro logístico que foi nosso principal investimento do ano de 2016, começando já em 2015.

Foram R$200 milhões apenas em equipamentos. Essa tecnologia, essa automação do CD, permitiu concluir um processo que havia começado em 2013. Foi em 2013 que nós transformamos a lógica de abastecimento das lojas do sistema de grades ou de envios que mais ou menos tentavam antecipar a expectativa de venda de cada produto, para o sistema puxado - usando o jargão da logística.

Foram num primeiro momento os produtos básicos e não porque nos básicos residam as maiores oportunidades desse novo modelo logístico; mas porque era mais simples.

E tivemos um grande resultado. Os básicos correspondem a quase 50% da nossa empresa, e até setembro eram os 50% que abasteciam as lojas com base na demanda efetiva, das venda efetiva.

Isso lá em 2013 trouxe muitos frutos para a empresa. Nós tivemos quatro trimestres consecutivos enquanto os grupos de mercadorias básicas iam sendo virados para o novo modelo logístico e isso refletiu em liderança em evolução do crescimento loja a loja, em crescimento de margem; foram realmente quatro trimestres, os três últimos 2013 e o primeiro de 2014 onde a empresa liderou nos principais indicadores, o que já nos permitiu antever o acerto dessa aposta corajosa de uma mudança radical no modelo de abastecimento.

E nos encorajou a fazer um investimento para a segunda etapa, que implicava forte investimento em automação. A segunda etapa ocorreu agora, fazendo com que a empresa passasse a ter 100% do abastecimento de lojas no sistema de reposição diária para a maior parte das lojas, e pelo menos três envios semanais para uma minoria das lojas de menor fluxo, envios diários por SKU, por tamanho e cor.

Isso significa operar um sistema bastante complexo que gere mais ou menos diariamente 40 milhões de alvos de estoques. Então é como se fossem 40 milhões de caixinhas correspondendo a toda a variedade de produtos que a empresa tem desdobrados em cores, em tamanhos, desdobrados em lojas.

Então o sistema varre diariamente o que vendeu, o que não vendeu, e repondo com máxima granularidade formando os caminhões. Os caminhões que antes eram abastecidos com um processo muito mais simples de grades passam a ser abastecidos, carregados gota a gota, num processo muito mais complexo e que se tornou impossível enquanto não viesse automação.

Então o sistema tradicional que é usado pela maioria dos varejistas é o sistema de *crossdocking*, é o empurrado levado às últimas consequências. Isso implica num custo logístico muito menor.

Nós já estávamos a bastante tempo amargando em torno do dobro de custo logístico em relação à concorrência, por que os investimentos estavam sendo feitos, nós já estávamos com o pique manual por SKU e colhendo apenas nos produtos básicos.

O *crossdocking* nada mais é do que na hora que o produto chega ele é imediatamente repartido entre todas as lojas. Isso traz realmente uma eficiência muito grande ao CD, um baixo custo, e uma rede equivalente a nossa pode muito bem com um CD de 20

ou 30.000 m^2 no sistema de *crossdocking* abastecer com muito menos custos logísticos.

O sistema *push-and-pull* é usado também por muitos *players* relevantes. O *push-and-pull* por grade, que significa que as lojas são abastecidas em grades, que são distribuições de cor tamanho, restando pulmão ao CD para lidar com alguma variabilidade que há na loja. Nós vínhamos em moda operando com *push-and-pull* por grades.

Em setembro migramos para *push-and-pull* por SKU. Quando você muda da grade para SKU o percentual de abastecimento nas lojas de produtos que são puxados pela demanda cresce significativamente, porque o envio inicial passa a ser uma pequena degustação e a grande parte dos produtos fica no CD esperando ser puxada.

Então você tem como lidar com a variabilidade muito maior. Nós somos, acredito, o único *player* que lida com o sistema *push-and-pull* nesse grau máximo de granularidade. Isso permitiu se perceber aumento de margem decorrente de menos demarcações porque a como se fosse você sai do caminhão pipa para água encanada, quer dizer, reposição só acontece quando a venda acontece.

Então a formação de resíduo nas lojas é muito menor, com consequentemente minoração das demarcações. Isso foi muito visível agora no nosso inverno, praticamente não houve liquidações, que tendem numa cadeia 100% puxada a se extinguir.

Agora o próximo desafio para 2017 é trazer esse ponto de agregação que está no CD, o *push-and-pull* por SKU, que permite de 75% dos produtos apenas 25 sejam empurrados para lojas, 25%; 75% é puxado, ou seja, é uma reposição já muito assertiva e com pequena a chance de ser demarcada, de formar resíduo, que também minimiza as rupturas.

O desafio... até reposição por SKU do CD para loja é algo que pode realmente ser praticado em sistemas. O que realmente se transforma numa vantagem competitiva única, replicável e duradoura, é essa segunda etapa que vem agora: nós trazemos agregação que está no CD no *push-and-pull* para *o push-and-pull* puxado a partir da matéria-prima, lá atrás.

A matéria prima é sim o ponto de maior agregação estatística da cadeia de suprimento, porque quando você tem agregação no CD mesmo que você mande um pequeno percentual e grande parte seja de reposição aposta já está feita, você já fez aposta de 5000 itens determinado produto, 10.000 de outro, ou 8000 de outro. Então se desponta um super campeão aposta está feita e você não consegue repor no CD dentro da estação.

A vantagem da empresa integrada que vamos capturar nessa segunda etapa é dentro da estação transformar um quilo de matéria-prima na trama que quisermos, no tecido que quisermos, na cor que quisermos, no modelo que quisermos, do tamanho que quisermos e mandarmos para loja que quisermos.

Isso vai permitir realmente transformar uma aposta inicial de 3 ou 4000 peças numa aposta de 30 ou 40.000 peças dentro da estação. Isso é possível realmente com muita intimidade entre os elos da cadeia produtiva que uma empresa integrada, uma empresa que tem todos esses elos, tecelagem, confecção, logística e varejo embaixo do mesmo guarda-chuva acionário, consegue lidar.

Então nós estamos com números muito saudáveis nesse trimestre que revelam realmente uma etapa intermediária desses ganhos que estamos capturando do modelo de negócio peculiar que nós temos.

O mais importante, o foco de tudo, a explicação de todo o sucesso ou fracasso do nosso negócio, é o talento que se reflete no produto. O produto é um forte aliado desse modelo logístico de maior assertividade que proporciona uma cadeia logística mais magrinha, mais desobstruída, porque enquanto na cadeia empurrada o produto tem um *feedbak* ou um ciclo de aprendizado/estação.

No *fast fashion* legítimo que nós estamos praticando aqui os ciclos de aprendizado são vários. São 200 modelos que são lançados todos os dias e o *feedbak* é instantâneo por que ele encontra as lojas das obstruídas, praticamente todas as lojas, e o ciclo inverso de informação para alimentar a criação e o produto é muito mais recorrente do que na cadeia que pulsa sazonalmente.

Quer dizer a nossa é uma loja que nesse modelo logístico ela pulsa diariamente. Quando a loja abre as portas de manhã o formato geométrico do estoque que está lá é de grande superfície, baixa profundidade, ou seja, praticamente todos os itens tem chance de venda ali, já naquele instante que não estão esperando numa fila até que chegue sua vez.

E isso se repete a *inputs* diários para o produto o que permite a criação, a replicação de DNAs vencedores, ou seja, dos produtos que se revelaram campeões já nos primeiros dias de venda, serem replicados ainda dentro da mesma estação.

Uma outra conquista relevante desse trimestre foi o *rollout* da nossa operação de e-commerce. Ela chega até um pouco tarde por que tanto o e-commerce quanto o que nós chamamos aqui projeto *fast fashion* que foi justamente a transformação em do novo modelo logístico, eles competem por dois gargalos cruciais numa empresa, que são a área de TI e área logística.

Então ao priorizarmos a integração, o fortalecimento dos laços entre operação industrial e de varejo o e-commerce acabou sendo relegado e acabou entrando em operação em junho último passado.

Mas acredito que chegamos em boa hora. Eu acho que só daqui para frente que o canal virtual vai desabrochar e ganha relevância a exemplo do que a gente já verifica em *players* dos EUA, da Europa com participações de 20% a 40%, empresas correlatas, similares a nossa; mas o e-commerce, por ter tardado, justamente começa já no seu formato definitivo, pode-se dizer nada é definitivo nesse mundo tão dinâmico

da tecnologia, mas ele já nasce no total omnichannel, ou seja, desfrutando de total sinergia com a loja física, inclusive agregado no mesmo centro de distribuição.

E também dentro da realidade do *mobile*. Enquanto todos os e-commerce estão tendo que se adaptar de plataformas desktop para mobile a gente já nasceu na lógica hoje do *mobile*, e isso acho que foi muito bom.

E acho que o diferencial do nosso e-commerce... antes de mais nada é o e-commerce de moda. Vai ser caracterizado como um ponto de encontro para usar a didaticamente o aprendizado de moda, das últimas tendências, nada a ver com a deformação que a gente vê, a tendência dos e-commerce descambarem para atividade excessivamente promocional, excessivamente *hard selling*, dependente de preços, de ofertas.

Não é isso. A gente quer fazer do e-commerce a mesma sensação que tem ao entrar em uma loja Riachuelo, um ambiente onde se respira moda, onde se tem variedade, onde se vê *looks* e não *commodities*. Foi com esse espírito que o e-commerce foi desenhado.

Nós temos um ativo precioso que vai dar um diferencial nosso e-commerce: é o histórico de vendas dos nossos 30 milhões de clientes do cartão Riachuelo. A base do cartão Riachuelo gera ao longo de décadas todo o histórico de vendas, e isso com moderna tecnologia e de algoritmos preditivos, vai nos permitir criar recomendações extremamente assertivas aos nossos clientes, ou seja, ao lançarmos cada coleção nós vamos saber exatamente para cada perfil, cada estilo de vida, qual o guarda-roupa que vai agradar aquele cliente e usar a tecnologia para fazer as recomendações extremamente assertivas para cada cliente.

Nós este ano, estamos voltando a acelerar o plano de expansões. Ano passado chegou ao perigeu, foram apenas seis lojas no intuito de proteger o caixa diante da imprevisibilidade do que seria ou da duração da crise, mas hoje diante de sinais realmente muito eloquentes de retomada vindo de todos os *fronts,* de retomada da demanda, fim do desemprego, a queda muito acelerada da inflação que se reverte em mais poder de compra, nós estamos confortáveis também diante da vertiginosa queda de nosso endividamento.

Como mostram nossos números, nós exatamente um ano atrás tínhamos um endividamento correspondente a 2x EBITDA, nada necessariamente preocupante, mas isso caiu para 1x EBITDA, o que mais uma vez nos estimula a retomar os investimentos.

Esse ano serão 12 inaugurações, tendo em vista também que nossa expansão está muito vinculada à atividade no setor de shopping centers, que também freou um pouco, esse ano ao principal conta de *Capex* será de reformas. O novo modelo logístico exige da loja um novo visual que abrigue mais superfície e menos profundidade de estoque, uma variedade maior, e isso tem implicações em equipamentos em lojas.

Então estamos acelerando a transformação das lojas mais compatíveis com o modelo antigo no novo modelo mais minimalista e que dá maior protagonismo ao produto e através de um novo projeto de loja que se mostrou muito vendedor, muito atrativo e que dá esse necessário protagonismo ao produto e que também tem sido mais econômico do ponto de vista de investimento. Serão 40 reformas e vai ser a principal conta de *Capex*.

Um outro ponto a ser destacado do 2T foi a aceleração do *rollout* da perfumaria, que chega até agora esse mês de agosto com 180 lojas com o *corner* chamado *fashion beauty*, e não é apenas um apêndice do nosso mix; perfumaria tem todo um *approach* estratégico que é um *front* muito pouco explorado aqui no Brasil.

Estive recentemente na Europa com parceiros importantes nesse projeto, nossos fornecedores, grandes marcas de perfumaria, que todos convergiram para o mesmo diagnóstico: existe uma imensa oportunidade para o varejo, lojas de departamento, em perfumaria.

O Brasil é o maior mercado mundial de perfumaria no critério de unidades. Cada brasileiro o brasileira consome seis perfumes por ano, e isso é um recorde mundial, só que uma jabuticaba brasileira mostra que 93% desse mercado é atendido pelo porta a porta e por *franchising*, ou seja, sem tirar proveito da natural sinergia que existe entre o setor de perfume e o setor de moda.

São primos muito próximos, são quase irmãos siameses. Basta entrar em uma loja departamento no mercado mais maduro que você vê o térreo de uma Galerie Lafayette, Macy's, Bloomingdales, com a área mais nobre no meio com as grandes marcas de perfumaria cercado pelas mesmas marcas de moda.

Então esse é nosso projeto. Uma grande loja de departamento, num mercado maduro, essa sessão de perfumaria e cosméticos chega a representar 20% das vendas.

O nosso *business plan* prevê algo em torno de 3% ou 4%, mas pode ser amplamente excedido e inclusive acelerando a nossa prática extremamente vitoriosa e já e histórica da democratização de marcas inacessíveis. Grande parte dessas marcas hoje são geridas pelo produtor de perfume que tem uma afinidade muito grande com nosso modelo de negócio para replicar isso em parcerias com coleções cápsulas.

Isso nós vamos ver várias dessas parcerias com marcas de perfumes muito tradicionais e também muito fortes no setor de moda traduzidas aqui em experiências muito bem-sucedidas que a gente tem de lançar, democratizar marcas extremamente aspiracionais e inacessíveis a grande maioria do público brasileiro.

Então essas eram as considerações iniciais e passo a palavra para o Túlio para que a gente vá aos números agradecendo uma vez mais atenção.

Sr. Tulio Queiroz:

Obrigado Flávio. Antes de passar para apresentação presente aqui no nosso *webcast* eu queria só compartilhar com vocês que aqui na mesa além do Flávio está presente o

Newton Rocha, que é o vice-presidente executivo da Riachuelo e o Marcelo Oscar que é o Controller e RI da Companhia.

Passando para os números presentes no slide número três eu vou tentar ser bastante breve nos slides até porque o Flávio expressou os principais pontos estratégicos e relevantes do trimestre.

Passando para o slide número três a gente tem um *overview* das vendas da Riachuelo no período. Nesse segundo trimestre, receita líquida totalizou 1,193 bilhões, crescimento de 13,4%, no acumulado do ano a receita líquida totalizou 2,068 bilhões, crescimento de 10,3%.

Na parte inferior do slide a gente observa os números de vendas em mesmas lojas. No 2T o crescimento em mesmas lojas foi de 8,7% enquanto que no acumulado do ano 6,7%. Além de todos os pontos mencionados pelo Flávio em relação à estratégia teve um ponto importante que foi a evolução de ticket médio, que em parte é decorrente de tudo isso que o Flávio explanou e também decorrente da expansão da operação de celular e perfumaria. Além disso, vale o destaque positivo também para o departamento feminino, e do ponto de vista regional praticamente todas as regiões tiveram boa performance.

No lado econômico ou mais macro, vale a pena do agente ressaltar alguns elementos. Desde o mês de março a gente notou impulso relevante e importante proveniente da injeção de recursos das contas inativas do FGTS.

Ao longo do trimestre o comportamento de venda foi interessante: no início do tri foi muito forte; depois veio toda aquela questão... até o dia das mães foi muito forte, depois houve intensificação da crise política que fez com que as vendas, que o consumidor se tornasse um pouco mais receoso e imediatamente nós sentimos esse comportamento na venda; e no final do trimestre novamente a gente enxergou uma recuperação. Talvez efetivamente também um dos últimos meses de contribuição do FGTS.

Então para dar um resumo dos principais impactos e não só da estratégia como também de elementos externos e mais marco.

Passando para slide seguinte de número 4 nós temos os números referentes ao ticket médio e base total do cartão Riachuelo. Como mencionei no slide anterior nesse 2T o ticket médio cresceu 8%, então a gente nota claramente que ainda é um *same-store-sales* ancorado em crescimento de ticket, em boa parte principalmente por conta de toda a maturação evolução da estratégia como comentado pelo Flávio, e também impulsionado por celular e perfumaria.

No acumulado do ano o número também é parecido, crescimento de 9,7 do ticket médio totalizando R$185 no 1S.

Na parte inferior do slide a gente nota à base total de cartões Riachuelo. A gente observa que a Companhia encerrou trimestre com 28,8 milhões de plásticos sendo que desses 5,3 milhões referem-se ao cartão bandeira.

No slide seguinte de número 5 nós temos o *breakdown* de vendas da Riachuelo como um todo. Aqui é claro que a gente dá destaque para o cartão Riachuelo. Nesse 2T, de maneira geral número ficou muito parecido, o cartão ficou um pouquinho abaixo do 2T do ano passado representando 45,3%. Eu acho que o que vale a pena observar é que além dessa leve redução da participação do cartão houve também uma leve redução da participação de venda com juros e a gente vai observar também na ponta das receitas a operação financeira.

O mesmo comportamento se observa para o semestre como um todo, principalmente no que diz respeito a uma leve redução das vendas com juros. No semestre como um todo a participação do cartão ficou praticamente a mesma, 45,2%.

No slide seguinte de número 6 nós temos os números referentes ao nível de perda da operação do cartão Riachuelo e de empréstimo pessoal na parte superior do slide, e na parte inferior do slide todos os números referentes à composição de perdas para crédito de liquidação duvidosa.

Na parte superior a gente observa que realmente houve uma grande redução no nível de perda real, ocorreu ali no final do ano passado para o início deste ano, onde o nível de perda do cartão Riachuelo saiu do patamar de 8,6%, 8,3% que vinha rodando e cai para 7,4%. Essa linha continua caindo no trimestre, ela fechou trimestre em 6,7% e agora ela começa a encontrar um patamar mais de estabilidade e apontando até o leve crescimento até o final do ano.

Então olhando para os próximos seis meses a gente imagina que ela deve voltar para o patamar de 7,5%.

Na linha superior de empréstimo pessoal o desenho é parecido e até mais intenso. Há uma queda bastante forte do final do ano passado para o início do ano, a gente já vinha rodando em 19% e cai para 16% e a linha continua caindo fechando o trimestre em 15,9%, e a gente espera que os próximos seis meses que esse patamar volte para 16,6%, 16,5%.

E isso basicamente por dois motivos: só relembrando que em 2015 foi o momento onde para preservar caixa fechou bem, reduziu bastante o ritmo de concessão de crédito. A partir desses últimos meses a Companhia naturalmente retomou o ritmo de concessão de crédito e só para dar alguns exemplos contratação de empréstimo pessoal que a gente vinha fazendo de R$30 milhões a R$35 milhões por mês a gente aumentou para algo próximo de R$40 milhões por mês; a parte de contas de cartão bandeira que a gente vinha fazendo aproximadamente 25.000 contas por mês a gente aumentou para 40.000 contas por mês.

E isso explica também toda a parte de composição de provisionamento que está presente na parte inferior do slide. Se a gente observar o índice de cobertura para vencidos há mais de 90 dias a gente continua com um patamar abaixo de 90%, fechamos esse trimestre em 89,3% e por que isso? Porque a gente vinha num ritmo forte de redução de nível de perda real.

O que a gente pode esperar daqui para frente é uma estabilidade dessa operação, ou seja, como as curvas com ficaram estáveis com leve tendência de crescimento naturalmente também a gente vai voltar a recompor os níveis de estoque de provisão, não só por esse leve aumento da curva como também pela retomada do ritmo de concessão de crédito.

No slide seguinte de número 7 nós temos os números referentes ao desempenho da operação financeira. A gente observa que nesse 2T17 a receita bruta totalizou R$419 milhões, crescimento de 1,2% e a que tem alguns elementos.

Toda aquela questão apontada que a gente já conversou em relação ao 1T, onde a gente tira da receita da Companhia toda a parte descontos concedidos em renegociação, coisa que no passado a gente fazia de forma indevida; além disso tem aquele ponto que eu comentei da participação da venda com juros, e também tem o efeito da alteração da regra do rotativo.

Só relembrando que agora o rotativo você pode fazer apenas durante os primeiros trinta dias, então na verdade neste momento a gente não está oferecendo nem esses trinta dias, a gente está fazendo já a oferta do parcelamento para o cliente, o que gera também uma distribuição dessas receitas financeiras no curto prazo.

Alguns outros destaques do resultado da operação financeira a despesa de perda de provisionamento crescendo 6,5% no trimestre, no semestre continua caindo exatamente pela curva que a gente acabou de acompanhar de inadimplência; mas esse crescimento de 6,5 é exatamente pelos motivos que expressei do slide anterior, então recompor a retomada de volumes, a estabilidade da curva com leve crescimento de ascendência e naturalmente início de retomada de composição de estoque de provisão.

Outro destaque do trimestre são as despesas operacionais. As despesas operacionais totalizaram R$115 milhões com crescimento de 26,8%. A hora que a gente olha a Companhia como um todo acho que despesa operacional, e a gente vai ver nos números consolidados, foi destaque bastante positivo do período; mais especificamente na financeira esse crescimento tem muito a ver com essa retomada dos volumes de crédito concedidos.

Dessa forma o EBITDA da operação financeira totaliza R$58,5 milhões nesse trimestre, praticamente estável em relação ao 2T do ano passado, e no semestre R$206 milhões com crescimento expressivo de 54,1%.

No slide seguinte de número 8 a gente mostra apenas um panorama da área de vendas da Riachuelo. Acho que aqui o principal destaque é mostrar que a Companhia conta com área de maturação relevante, 45% da área de vendas da Companhia encontra-se na idade de um a cinco anos então em período de maturação, o que ajuda todo o processo de crescimento e deve continuar ajudando.

A Companhia encerrou trimestre com 292 lojas, área de venda de 615.000 m^2, um pouquinho inferior área de vendas em relação ao final de 2016 ainda que com uma

loja a mais, por conta de algumas reformas quando a gente adequa a operação ao tamanho da loja para o novo modelo estratégico.

No slide seguinte de número 9 passando rapidamente pelos números do shopping. Então o shopping apresentou crescimento em sua receita líquida no trimestre de 3,9% totalizando R$16,4 milhões.

O EBITDA do trimestre totalizou R$13,5 milhões e caiu 1% exatamente pelo mesmo motivo que a gente já conversou aqui no 1T, a gente está fazendo uma releitura e uma reanálise do *mix* eventualmente nessa releitura você precisa fazer algum pagamento para você rescindir algum contrato ou outro. Então por isso que houve essa pressão no EBITDA do shopping tanto no trimestre quanto no semestre. O semestre totalizou R$27 milhões, bastante em linha com os números do ano passado.

No slide seguinte de número 10 nós temos os números consolidados da Companhia no que diz respeito à receita líquida. Então no trimestre a receita líquida consolidada totalizou R$1,608 bilhão, crescimento de 10%. No semestre a receita líquida consolidada totalizou R$2,877 bilhões, crescimento de 7,5% e só lembrando que essa receita consolidada além do principal número que é proveniente da Riachuelo e também conta com os números que nós conversamos da Midway Financeira e do Midway Mall.

No slide seguinte de número 11 nós temos os números referentes ao lucro bruto consolidado do grupo. O lucro bruto consolidado nesse 2T totalizou R$1,024 bilhão, crescimento de 15,7%. A linha em azul demonstra a margem bruta de mercadorias da Companhia que fechou o trimestre com expansão importante finalizando em 53,6%.

Aqui os principais motivos, esse comportamento de expansão de margem a gente já observa desde o 4T do ano passado, a gente vê que mantém esse ritmo de expansão de margem muito em linha com tudo que o Flávio explanou, e além disso especificamente nesse trimestre teve efeito positivo do PIS Cofins sobre o ICMS que melhora a margem bruta de mercadorias na ordem de 0,9 p.p.

No semestre o lucro bruto totalizou R$1,861 bilhão, crescimento de 13,3% para uma margem bruta de mercadorias de 53,4% e como disse mantendo exatamente a mesma tendência de expansão de crescimento pelos motivos explanados.

No slide seguinte de número 12 nós temos os números referentes à despesa operacional do grupo. A despesa operacional nesse 2T cresceu apenas 4,4% totalizando R$614 milhões. O número por metro quadrado não é muito diferente porque não teve tanto crescimento de área então crescimento de 3,5% por m^2 tanto no tri quanto no semestre, eu número total do semestre R$1,170 bilhão, crescimento também muito parecido.

Então isso tem muito a ver com todo o trabalho que vem sendo desenvolvido durante os últimos anos. A gente já vem conversando bastante sobre esse tema nas últimas teleconferências, com foco bastante em produtividade.

No slide seguinte de número 13 nós temos exatamente o indicador de produtividade macro, um dos indicadores de produtividade que a gente utiliza, da área de vendas em m^2 por colaborador. A gente observa que em setembro de 2016 a gente atingiu o ápice desse nível de produtividade e de lá para cá vem praticamente mantendo. Essa leve pressão dos últimos meses se refere efetivamente a expansão da operação de celular, expansão da operação de perfumaria e também do aumento da quantidade de mesas de exposição na área de vendas.

Passando agora para o slide de número 14 nós temos os números referentes ao EBTIDA consolidado do grupo. O EBTIDA ajustado consolidado totalizou R$213,6 milhões nesse 2T, crescimento de 62%; no semestre o EBTIDA totalizou R$485,2 milhões, crescimento de 122%.

Aqui o número não poderia ser por nenhum motivo diferente, então uma recuperação como o Flávio bem apontou, recuperação gradual do nível de *same-store-sales* desde o 4T degrau a degrau e intensificando, cada trimestre subindo um degrau nesse sentido.

O comportamento de margem como a gente comentou também veio no mesmo ritmo, num ritmo ascendente mantendo a trajetória dos últimos trimestres. A despesa operacional sempre muito controlada e uma operação financeira que ainda no 4T e no 1T abria o EBTIDA ano contra ano e agora encontra uma estabilidade cíclica pelos motivos abordados e pelo início de retomada de expansão de crédito.

No slide seguinte de número 15 nós temos os números referentes ao lucro líquido consolidado do grupo que totalizou R$82,3 milhões nesse 2T, crescimento de 126,9%, e R$192,9 milhões no 1S deste ano com crescimento de 307%.

No slide seguinte de número 16 nós temos os números referentes ao ciclo financeiro. Como o Flávio comentou toda a gestão de estoques é algo bastante importante dentro da estratégia e também uma consequência do modelo estratégico adotado.

Então não poderia ser diferente, a melhora do ciclo financeiro vem ancorada em estoque, uma melhora passando de 157 dias para 129 dias ano a ano e se olhar um pouquinho para trás uma melhora ainda mais acentuada.

Na parte de clientes e fornecedores há uma leve pressão, principalmente por conta da operação de celular, mas aqui acho que o destaque nítido de melhor é sem dúvida nenhuma é a questão do nível de estoque que melhora tanto em números absolutos quanto em dias de maneira bastante significativa.

Passando para slide de número 17 nós temos os números de nosso endividamento líquido como o Flávio já comentou, melhor é importante na alavancagem saindo de 2x EBITDA no mesmo período do ano passado para 1x EBITDA. É claro que essa melhora assim como os outros indicadores foi construída ao longo dos últimos trimestres, então se a gente observar já no final do 1T gera 1,1x EBITDA como uma trajetória, assim como os outros indicadores, de melhora.

A dívida líquida como um todo totalizou R$1,010 bilhão ante R$1,022 bilhão no 1T e R$1,276 bilhões ao final do 2T de 2016.

No slide número 18 nós temos os números referentes ao Capex do grupo. A Companhia investiu R$73,3 milhões nesses primeiros seis meses. Ainda é um ano de retomada de nível de investimento e só relembrando que no passado a Companhia chegou a inaugurar 40 lojas, 45 lojas e ano passado nós não moramos apenas 6 pelos motivos bastante comentados com vocês, é claro que a gente estava preservando caixa.

Então gradualmente a gente volta a retomar o nível de abertura de lojas inicialmente com 12 lojas como o Flávio comentou e principalmente com a parte de reformas, é totalmente coerente a estratégia.

Neste período inicial também houve investimento específico para o projeto de e-commerce e também o investimento que já é recorrente na parte de tecnologia.

No slide seguinte de número 19 nós temos as informações referentes a nosso quadro de colaboradores, número muito parecido ao mesmo período do ano passado e a gente encerrou trimestre com 37.465 colaboradores, apenas 1% abaixo do número presente no mesmo período do ano anterior.

A equipe toda agora encontra-se à disposição para responder às perguntas necessárias, muito obrigado a todos.

Richard Cathcart:

Boa tarde, eu queria fazer uma pergunta sobre as coleções. Eu acho que o Flávio comentou nos comentários dele no início do *call* que a construção das coleções é chave para esse sistema de *push-and-pull* funcionar muito bem até a venda para o consumidor.

Então se vocês puderem comentar sobre as coleções e se vocês estão felizes com as coleções que estavam nas lojas no 2T e com as coleções que vão chegar nas lojas no 2S.

Uma segunda pergunta sobre *online* eu sei que é uma operação de nova, mas se vocês podem dar suas percepções iniciais sobre o começo das vendas *online*, obrigado.

Flávio Rocha:

Oi Richard é o Flávio, de fato o nosso coração, a coluna mestra do nosso negócio realmente é o talento envolvido na elaboração das coleções e a metodologia também de elaborar essas coleções.

É muito importante você ter bom planejamento. Eu faço sempre analogia da planta de uma casa onde você dimensiona as proporções dos cômodos, a correta proporção entre o *living* e a sala de jantar, o lavabo não pode ser maior do que a sala de estar, então essa planta é muito importante.

Então ao longo dos últimos dois anos nós evoluímos fortemente na elaboração dessa planta inicial, e agora esse esforço do projeto da coleção no que tange a planejamento agora se junta ao *feedbak* muito mais em tempo real, muito mais instantâneo, que o novo modelo logístico proporciona.

Então a coisa não pulsa mais a cada estação, você não coloca como no modelo tradicional empurrado que você submete uma coleção ao público. Aquela coleção permanece imutável, apenas os *fast movers* vão entrando em ruptura, e vai formando resíduo.

Pelo contrário, no nosso modelo a coleção é um organismo vivo onde as reposições acontecem, onde existe um banco de produtos que estão na fila para serem convocados a entrar em campo. Então os DNAs vencedores no modelo puxado onde a coleção é dinâmica, é um organismo vivo, os DNAs vencedores vão se reproduzindo.

Então o que acontece na diferença entre um modelo tradicional empurrado e o puxado é que os itens de melhor *performance* vão ao invés de entrar em ruptura e se esgotarem eles vão se replicando. Então num modelo realmente *fast fashion* o *mix* no fim da estação vai ficando melhor do que no começo, porque ele vai se renovando, vai ser regenerando.

Então nós temos aqui muito presente e que muito nos tem ajudado a Fátima Whitaker, que é talvez a maior autoridade na ciência do *life style* e uma grande conhecedora, nos ajudou muito na formulação das corretas proporções da coleção, eu tenho dito aqui que realmente é sinergia perfeita essa tecnologia de *life style* junto com uma cadeia reativa e que reage em tempo real.

Então acho que nós estamos realmente colhendo os frutos dessa fantástica sinergia desses dois conhecimentos que realmente trazem grande contribuição.

O modelo logístico deficiente empurrado ele causa dois fenômenos, você vê a coleção de *showroom* e outra coisa completamente diferente que é a realidade da loja e a gente sofria com isso.

A gente via já há muito tempo uma coleção maravilhosa na montagem de linha, mas pelas deficiências da logística empurrada não se conseguia traduzir na realidade de loja. Você viu numa loja uma fatia da coleção, em outra loja outra, até cartela de cores é um desafio você manter uma cartela de cores de doze ou dezoito produtos básicos vezes cinco tamanhos, ou seja, 90 SKUs, em 300 lojas na cadeia empurrada.

Você sempre tem uma loja entupida de três cores, outra loja entupida com outras quatro cores, e com a gestão de estoque mais milimétrica, mas precisa, isso hoje se torna parte de nosso cotidiano. Isso acontece tanto em cartela de cores quanto em coleção.

Então acho que esse é o grande diferencial em termos de produto do nosso modelo de negócio. Enquanto a cadeia empurrada gera um *feedbak*, gera uma retroalimentação do mercado por estação, um ciclo de aprendizado/estação, na cadeia reativa esse

aprendizado é constante e se retroalimenta a cada dia e cria um processo evolutivo das coleções ao invés do modelo tradicional onde o tempo faz degradar a coleção fazendo entrar em a ruptura os mais rentáveis.

E o aspecto mais também cruel a respeito disso é que na cadeia não reativa, na cadeia empurrada, você tem um curto período de convivência com seus acertos, que são aqueles produtos que você imaginava que iriam durar dois meses na loja e duram uma semana, mas um longo período de convivência penosa com seus erros, porque o produto que não agradou ele vai permanecer na sua vida um longo tempo até que uma demarcação à custa degradação de margem tiree aquele produto, aquele erro, da sua frente e da sua vida.

É oposto do que acontece na cadeia reativa, onde você consegue prolongar a vida dos DNAs vencedores e através de reposições que acontece dentro da estação, ou seja, um é o modelo do planejamento, da bola de cristal, onde você tenta através do seu histórico de vendas, adivinhar o futuro.

Nós estamos construindo um modelo que prescinde cada vez mais de adivinhação ou de planejamento, é o modelo onde você constrói através da intimidade entre a produção e o varejo uma velocidade de reação capaz de lidar com a enorme variabilidade do mercado.

Com relação ao e-commerce como o Tulio falou também nossa experiência ainda é muito recente, estamos com pouco mais de trinta dias, mas muito animados. Nossas previsões têm sido superadas, temos como meta chegar ao fim do ano tendo o e-commerce como nossa principal loja, acho que é uma meta até conservadora, mas estamos agora prontos para esperar pela mudança de patamar de representação da loja virtual tendo em vista que a gente vê todos os *players* ainda, essa participação ainda é tímida, mas em algum momento ela vai passar para dois dígitos significativos.

Nós resistimos à tentação fácil de fazer do nosso e-commerce um e-commerce *hard selling*, eu sei que o efeito promocional é muito apelativo para a venda *online*, realmente o cliente *online* é muito sensível a preço e muito sensível à atividade promocional; mas nós estamos fazendo da nossa loja virtual há apenas um facilitador do ambiente de moda, do clima de loja, e com a interação muito forte com a loja.

Nós já nascemos omnichannel, o cliente pode comprar on line e retirar em loja, pode receber em casa e trocar na loja, pode na loja e comprar um produto um tamanho que esteja em falta na loja, quer dizer, as formas de interação entre o físico e o virtual são muito grandes.

E nossa grande aposta é a utilização do banco de dados, desse histórico gigantesco que nós temos na relação com nossos clientes capturado através dos históricos do cartão Riachuelo, para alimentar os algoritmos de predições, dos modelos preditivos, para sugestões de guarda-roupas aos clientes.

Acho que o futuro do e-commerce está justamente aí, na inteligência artificial mobilizando esses modelos preditivos transformando o que a gente tem hoje na loja

física, que consegue traduzir oito ou dez estilos de vida, oito ou dez personagens, num número de estilos de vida virtualmente infinito, no limite você pode ter um estilo de vida para cada cliente em função de seu histórico de compras de nossos produtos.

Richard Cathcart:

Tá bom obrigado Flávio, e se eu pudesse só fazer um *follow up* sobre o seu primeiro comentário sobre produtos que podem ser reproduzidos ao longo do *season*, eu diria que o número de produtos, o nível de vendas desses produtos e reproduzidos ao longo do *season* agora deve ser uma porcentagem pequena das vendas.

Você só pode dar uma ideia para a gente para quanto esses produtos reproduzidos podiam ser? Ou seja, quanto por cento das vendas ao longo de um trimestre pode ser de produtos que foram reproduzidos ao longo do *season*? Obrigado.

Flávio Rocha:

Richard realmente é muito tímido ainda. Nós reservamos na fábrica um espaço de 10% da produção para os chamados *fast movers*, mas é muito pouco. O objetivo nosso é até ousado, nós queremos no mundo da moda, tirando o básico por que o básico realmente tende a ser importado da China, ou da Ásia porque o básico é mais previsível.

A grande oportunidade desse sistema reativo está justamente nos itens menos previsíveis, que são os itens de mais conteúdo modal. Para isso, a aliança Guararapes e Riachuelo realmente se torna muito competitiva.

O que nós queremos a curto prazo, é iniciar uma estação tendo engessado, tendo sacramentado tão-somente 50% das compras para aquela estação e deixando 50% das decisões de compras para serem tomadas já dentro da estação. Então isso nos dá realmente muito espaço para reagir e para nos adaptar a variabilidade de *performance* dos *looks* e dos produtos.

Esse é objetivo, ao longo de 2018 a gente vai conseguir esse objetivo, quer dizer, em vez de 10% apenas para os *fast movers* ter 50% da capacidade da produção para ser programada já dentro, concomitante com a vida da coleção.

Richard Cathcart:

Está ótimo Flávio, muito obrigado.

Operadora:

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

Flávio Rocha:

Bom, quero agradecer atenção de todos, ao Richard pela colocação, e dizer que nós continuamos otimistas com as perspectivas. Acreditamos os indicadores do setor já

mostram a possibilidade de um cenário mais positivo para o 2S deste ano, e nos colocar à disposição, o Tulio, o Marcelo, o Newton, para qualquer dúvida que tenha persistido, muito obrigado.

Operadora: A teleconferência de resultados da Guararapes Riachuelo está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia.