

**Operadora:**

Boa tarde, senhoras e senhores, e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência da Via Varejo para discussão dos resultados da Companhia no 3T18.

Este evento está sendo transmitido simultaneamente pela Internet, via *webcast*, podendo ser acessado no endereço [www.viavarejo.com.br/ri](http://www.viavarejo.com.br/ri), onde se encontra a respectiva apresentação. A seleção dos slides será controlada pelos senhores. O replay deste evento estará disponível logo após seu encerramento.

Informamos que o *press release* sobre o resultado da Companhia também está disponível no site de Relações com Investidores.

Este evento está sendo gravado, e todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Companhia, e, em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais informações serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de alguma assistência durante a conferência, queira, por favor, solicitar a ajuda de um operador, digitando \*0.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Via Varejo, projeções e metas operacionais e financeiras constituem-se em crenças e premissas da Diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros, e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro da Via Varejo, e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Agora gostaríamos de passar a palavra ao Sr. Flavio Dias, Diretor Presidente da Companhia.

**Flavio Dias:**

Boa tarde a todos. Muito obrigado por participarem da nossa teleconferência de resultados do 3T18. Estão aqui comigo, à mesa, o Paulo Naliato, nosso COO; Felipe Negrão, nosso CFO; a Izabel Branco, nossa Diretora Executiva de Gente e Sustentabilidade; e, pela primeira vez conosco neste *call*, o Maurizio de Franciscis, que é o nosso CDO, que se juntou ao nosso time recentemente, há algumas semanas, e que tem sob sua responsabilidade as áreas de TI, Marketing, Marketplace e *Full Commerce*.

Neste trimestre, demos alguns passos concretos e fundamentais no processo de transformação da Companhia, e apresentamos ganhos de market share em ambos os canais, tanto nas lojas físicas como no online. Entretanto, enfrentamos um mercado difícil e tivemos outros desafios importantes que impactaram nossa rentabilidade no período.

Os avanços no nosso processo de integração e transformação da Companhia, muitos deles materializados nesses últimos meses, trouxeram mudanças importantes para a nossa operação, sobretudo em nossas lojas físicas, com a implementação do Via+.

É importante dizer que estamos chegando ao final de um ano agora, em 2018, no qual decidimos integrar, substituir ou, no mínimo, fazer uma reengenharia de muitos sistemas e processos críticos da Empresa.

Além de termos muita segurança na estratégia traçada e nessa nova proposta de valor que surge a partir dela, temos convicção de que a parte mais estrutural, portanto mais difícil e, de certa forma, sensível, fica para trás ou final deste ano de 2018, e assim podemos dizer, sem medo de errar, que pavimentamos a estrada sobre a qual, em 2019, teremos muito mais condições de acelerar pesado nesse nosso caminho.

Apesar desse importante progresso, sabemos que a jornada é longa, e muitos desafios ainda se apresentarão nessas próximas etapas.

Mas, importante, como forma de tangibilizar um pouco mais esse nosso avanço, eu gostaria de dividir com vocês, mesmo que ainda muito recentes, os primeiros resultados, que já se mostram promissores, de algumas etapas dessa transformação.

Começando pelo próprio Via+, que teve o seu *rollout* para todas as lojas ao final do mês de agosto. Hoje, já estamos passando acima de 60% das transações nesse novo sistema e colhendo os benefícios, como, por exemplo, um tempo de conclusão de vendas que reduziu em média 60% versus o Pcom, que é o nosso sistema de vendas anterior.

Uma variação na performance, entre os *heavy users* do Via+ versus os *heavy users* do Pcom, que ainda estão usando sistema antigo. Existe, claramente, uma diferença de performance da ordem de 30% a mais dos de CDC no Via+, de 20% a mais de serviço, e com algum ganho no desempenho de venda e margem, ainda menor do que 5%, mas que deve aumentar, principalmente com o avanço da mobilidade; não só com o avanço, obviamente, da curva de adoção e aprendizado do novo sistema, mas também com o avanço das funcionalidades de mobilidade que devem entrar nas próximas semanas. Nossa expectativa é que cheguemos ao final deste ano com praticamente todas as transações rodando nesse sistema novo.

O Via Única também é a nossa sofisticada ferramenta para o uso de dados, que permite outro nível de segmentação e personalização em nossa estratégia de mídia e de CRM. Ele nos proporcionou, por exemplo, no mês de agosto, um aumento de 63% nas vendas via e-mail, e praticamente 70% de aumento no ROI das nossas atividades junto ao shopping do Grupo.

Também importante falar sobre a EVVA, a nossa assistente virtual, que está carregada em forma de app nos celulares dos nossos vendedores, que vem contribuindo bastante para melhorarmos a performance, principalmente daqueles que mais estão se engajando mais com o aplicativo.

Temos uma medida entre os mais engajados e os menos engajados, e vemos 10% de melhora em atingimento de metas dos mais engajados versus o outro grupo, e 20% a mais de produtividade média. Números bem importantes.

Também gostaria de comentar com vocês sobre o lançamento do nosso novo app, das Casas Bahia, um lançamento bem guardado por nós. Fizemos um *soft launch* desse app no final de julho, trabalhamos ao longo do mês de agosto para fazer o *fine tuning*, alguns ajustes e, em setembro, tivemos o primeiro mês com toda a nossa base de clientes utilizando o app novo. E nesse mês completo de setembro, tivemos 300% a mais de pedidos versus o nosso melhor mês do ano até então, com o app antigo, que havia sido o mês de junho. Então, tivemos um salto muito grande e agora, nessas últimas semanas, vimos assistindo à participação do app crescer consistentemente.

Temos como desafio agora acelerar bastante a frente para aquisição de novos clientes e download do app. Temos muitas frentes nesse sentido, e estamos muito animados com essa frente.

Na semana passada, também tivemos o lançamento do app do Pontofrio, com as mesmas *capabilities* desse app das Casas Bahia, com uma estrutura nova, um app nativo, muito mais leve. E também, pelo fato de estar na mesma plataforma, deve trazer para a bandeira os mesmos tipos de benefícios.

Eu também gostaria de destacar um passo importante que demos com relação ao futuro da Companhia na questão de meios de pagamentos, com a parceria que recentemente divulgamos da opção de compra da empresa americana, Airfox, uma empresa baseada em Boston, que foi incubada na Harvard Lab.

Com essa parceria, vamos acelerar o nosso processo de digitalização do crediário, ganhando mais eficiência para o nosso cliente e mais produtividade para o nosso vendedor, pela automatização de processos,

Também avançamos no processo da nossa carteira digital e abrimos várias frentes para outros serviços que essa parceria nos possibilita. É importante destacar que a Airfox já é uma carteira digital operacional.

Também anunciamos recentemente a parceria com a GetNet para o desenvolvimento de um portal de *seller*, que funcionará como uma plataforma *white label* Via Varejo e que, além das ferramentas tradicionais, também irá oferecer produtos bancários para todos os nossos *sellers* e nossos parceiros a partir de um clique, de uma maneira muito fácil e simples.

Para finalizar, gostaria de destacar que assinamos recentemente um grande acordo com a Zurich, e a partir dessa renovação e ampliação desse nosso relacionamento, a Via passa a concentrar a maior parte do portfólio de seguros em uma única companhia seguradora e, mais importante, passamos a padronizar os produtos e ofertas entre os nossos diferentes canais, contribuindo significativamente para a evolução da nossa abordagem omnicanal.

Encerro aqui meus comentários e passo a palavra ao Felipe, nosso CFO, que irá comentar sobre os resultados do trimestre. Obrigado.

**Felipe Negrão:**

Boa tarde a todos. Obrigado pela presença. Vamos começar aqui discutindo os resultados do 3T18 e perspectivas de negócio.

No slide cinco, no 3T18 apresentamos crescimento da receita líquida consolidada de 4,4%, atingindo R\$6,4 bilhões. Nas lojas físicas, apresentamos um crescimento da receita líquida de 5,2%. No online, apresentamos crescimento da receita de 1%.

Vale lembrar que, ao longo do trimestre, implementamos ferramentas importantes, como o Via+, que irão contribuir positivamente para o desempenho futuro da Companhia e que estão em processo de maturação e aprendizado.

No slide seis, o GMV faturado do 3P apresentou crescimento de 19,5%, e a evolução do GMV faturado do 1P apresentou crescimento de 11,6%.

O Retira Rápido continua a mostrar importante evolução, atingindo 31,3% das vendas online nas principais categorias. O Retira Rápido é bastante estratégico para a Via Varejo, uma vez que nos possibilita ter um melhor atendimento ao cliente, um menor custo logístico, e a possibilidade de *upsell* e *cross-sell*, tanto de produtos quanto de serviços financeiros, muito importantes para nossa rentabilidade. Contamos com aproximadamente 7.000 pontos de retirada, 980 lojas e 6.000 agências de correios.

No slide sete, um ambiente competitivo pós-Copa do Mundo contribuiu para a pressão em nossos resultados. Adicionalmente, a menor taxa de aprovação do carnê e uma menor eficiência na venda de serviços financeiros resultaram em redução da margem bruta da Companhia, de 32,8% para 29,2%.

Apresentamos importantes ganhos em despesas, como PDD e logística. Entretanto, houve maior investimento em marketing no período e aumento do número de acordos de processos judiciais, em linha com o planejamento da fábrica do jurídico. O maior gasto com marketing é muito importante para aumentar as vendas da Companhia e fomentar o download do novo aplicativo, e os acordos jurídicos impactam o curto prazo, mas trazem valor para a Empresa no longo prazo, reduzindo a despesa futura da Companhia.

Ainda temos diversos projetos que visam aumentar a eficiência da Companhia, sem prejudicar o atendimento ao cliente e sem comprometer a entrega de projetos, que são importantes para o futuro da Companhia.

Como resultado, o SG&A como percentual da receita líquida passou de 26,3% para 27,1%. Como consequência do exposto, nossa margem EBITDA ajustada saiu de 6,9% para 2,5%.

No slide oito, o resultado financeiro líquido antes das atualizações reduziu de 3,9% para 3,2%. A Companhia apresentou no período um prejuízo de R\$79 milhões.

No slide nove, a Empresa mantém sua sólida posição financeira, apresentando um caixa líquido de R\$1,6 bilhão.

Encerro aqui meus comentários, e abro agora a sessão de perguntas e respostas.

**Thiago Macruz, Itaú BBA:**

Boa tarde. A minha pergunta é com relação ao anúncio que vocês fizeram do acordo com a Zurich, que vocês celebraram recentemente. Na verdade, olhando um pouco o ITR temos um pouco mais de dados, mas eu gostaria de entender como se deu esse acordo, quais são as questões financeiras, o que vocês devem receber, quando? É

uma coisa que chamou a nossa atenção e vale a pena explorarmos um pouco mais. Obrigado.

**Felipe Negrão:**

Boa tarde. Macruz. Só para explicar um pouco, contextualizar esse acordo, tínhamos dois contratos com a Zurich, um deles referente à garantia estendida nas lojas físicas, um contrato que fizemos em 2014, e tínhamos outro contrato que rege todos os demais produtos que estão com eles, um contrato de 2016. Então, estamos falando de contratos também em períodos em que a economia estava com perspectivas bastante diferentes, um em 2014 e um em 2016.

Nós também tínhamos outro contrato, entre a Cnova e a TWG, que era referente à garantia estendida para a Cnova, para o canal online.

Como o Fabio falou, na estratégia omnicanal da Companhia, iremos incorporar as atividades das duas, e fica cada vez mais difícil conseguirmos separar uma venda online e uma offline. Cada vez mais nós as vemos se misturando, tem novos canais, fica difícil, no contexto desses contratos, determinar o que é uma venda online e o que é uma venda offline.

Isso acabava também impactando as metas dos contratos que temos, o atingimento das metas e a rentabilidade da Companhia. Esse era um ponto. Se eu vendo mais por um canal, atinjo mais a meta de um canal e tem um impacto x para rentabilidade; se eu vendo mais pelo outro, a mesma coisa.

Também tínhamos, por serem contratos em momentos diferentes, diferenças de metas e rentabilidade entre produtos, e acho que isso é muito importante, tanto para a Via Varejo, quanto para a seguradora. Se vendíamos mais um produto em detrimento do outro, tínhamos um impacto em rentabilidade e atingimento para a Via Varejo e para seguradora. E quem deve escolher isso é o cliente. Quem escolhe o canal é o cliente, quem escolhe o produto que ele mais quer é o cliente.

Foi daí que começamos, então, em fevereiro, uma negociação que vem faz tempo com as seguradoras, para tentar unificar isso, colocar sob o mesmo guarda-chuva todos os contratos, e também os produtos de uma forma que sejam equivalentes, que o cliente escolher o produto A ou produto B seja o melhor para ele, e seja o melhor para a Companhia, para a seguradora, para todo mundo. Então, começamos esse contrato dessa forma.

No contrato, na negociação, temos um rebalanceamento dessas metas, dada a situação atual da perspectiva da economia. Também temos uma extensão do prazo, que vai até 2026. Esses três contratos passam a ser um único contrato com a Zurich, reforçando a indiferença se vendemos no canal A ou no canal B, produto A ou produto B. Venda de R\$1 de um é a mesma coisa do outro, então fica muito melhor para a Companhia, e esse foi o objetivo principal.

Como resultante disso, tivemos uma melhoria bastante grande no VPL para a Companhia. Fazendo o desconto de *cash flow* dos contratos atuais versus esse novo contrato, estamos gerando valor para o acionista, e isso é bastante importante.

Segundo ponto, não vemos uma diferença significativa de EBITDA para os próximos anos. Em termos de impacto, se houver, é positivo, porque o cliente vai comprar melhor, vamos acabar conseguindo servir melhor o cliente e ele acabará comprando mais.

Haverá um impacto positivo no resultado financeiro, porque essa transação com a Zurich acabou nos adiantando, e ficará de forma líquida para a Companhia um total de aproximadamente R\$830 milhões; R\$715 milhões já foram adiantados. A diferença, até o começo do ano que vem, mas provavelmente entre novembro e dezembro já tenhamos essa diferença para Via Varejo.

Acho que é isso. Teremos para o lucro líquido um resultado positivo para Companhia nos próximos anos em geração de valor, e tem mais caixa também à frente. São esses os principais pontos.

**Thiago Macruz:**

Perfeito, Felipe. Obrigado. Só para resumir, é razoável a tese de que, se o efeito em EBITDA será neutro olhando para frente, o *net-net* dessa transação, provavelmente uma boa *proxy* do valor para vocês é o efeito positivo que isso deve ter no resultado financeiro. Em outras palavras, eu não tenho que fazer nenhum ajuste negativo no meu modelo pós essa transação com a Zurich. Obrigado. Essa é minha última pergunta.

**Felipe Negrão:**

Obrigado.

**Richard Cathcart, Bradesco BBI:**

Boa tarde. Eu gostaria de fazer duas perguntas. A primeira é sobre a estratégia de *pricing* da Empresa. Nos últimos dois trimestres houve uma queda de margem, com *same-store sales* rodando em torno de 5%, em média. Eu gostaria de entender, se houvesse um problema em termos de estratégia de precificação, quais são as iniciativas que resolverão esse desafio, para talvez crescer em um ritmo mais acelerado sem ter que ter uma margem bruta menor.

E a segunda pergunta, eu gostaria de pedir se vocês podem quantificar a oportunidade que vocês enxergam para o ano que vem em termos de redução de custos de processos judiciais. Obrigado.

**Paulo Naliato:**

Eu vou responder a primeira parte, sobre *pricing*, e depois passo para o Felipe falar sobre a questão de recursos judiciais.

Com relação à parte de margem, como você comentou, primeiro, não temos um problema de *pricing*, não é isso. Temos, sim, um investimento muito forte em desenvolvimento ainda mais acelerado das nossas ferramentas de precificação, tanto para o canal físico quanto para o canal online, e vemos isso evoluindo de uma forma rápida e importante.

Tivemos um trimestre com dois momentos distintos. Começamos o trimestre com uma saída de Copa do Mundo, um efeito pós-Copa do Mundo, ainda com ambiente mais competitivo e, como o Flávio já mencionou, trabalhando de forma acelerada a implementação de várias ferramentas.

Era muito importante para a Companhia que fizéssemos essa aceleração e a implantação no 3T, para que pudéssemos nos adaptar, ajustar, ter a curva de aprendizagem e estabilização e entrar no 4T de uma forma mais segura, podendo colher os benefícios dessas novas ferramentas.

E, entre elas, todo o aprendizado que temos com o Via Única, que o Flávio também mencionou, que tem nos ajudado a trabalhar de uma forma distinta nossos investimentos em marketing. E o investimento em marketing, com melhor geração de fluxo e de demanda nos diferentes canais, tem ajudado também de forma positiva a nossa estratégia de precificação.

Então, vemos um cenário de adaptação neste 3T, com o maior investimento em marketing que está refletido em nossos resultados, usando todo o aprendizado, toda a tecnologia que vimos desenvolvendo ao longo desses últimos meses com o projeto do Via Única, e isso trabalhando agora cada vez mais integrado com as nossas ferramentas de *pricing* para conseguirmos ter precificações melhores e aumento de venda com aumento de margem.

Para *pricing*, esse é o nosso cenário.

#### **Felipe Negrão:**

Boa tarde, Richard. Do jurídico, o primeiro ponto bastante importante é que o jurídico é uma despesa relativamente fixa, ela não depende tanto no curto prazo da venda da Companhia.

Conforme eu tenho falado, é um projeto que está até melhor do que havíamos planejado de um ponto de vista quali. Do ponto de vista quanti, estamos entregando exatamente o orçamento do ano, para este ano. Ainda fala este 4T, mas creditamos estar em linha também nominalmente com o orçamento do ano.

Para o ano que vem, ainda estamos fechando o orçamento, então só teremos certeza absoluta daqui a um mês, mais ou menos, mas acredito que, em termos nominais, nas despesas trabalhistas, que é o principal ofensor dessa linha, teremos uma redução entre 10% e 20% ao que tivemos neste ano, já a partir do 1T. E, entre 10% e 20%, dependerá um pouco da nossa vontade de reduzir com mais ou menos velocidade a quantidade de processos. Vamos acompanhando o desempenho da Companhia no próximo ano para ver o quanto aceleramos ou freamos essa velocidade.

Como percentual da receita líquida, depende bastante da venda. A princípio, também deve ter uma redução bastante grande, uma vez que está reduzindo a quantidade, e esperamos um aumento de vendas para o ano que vem.

#### **Richard Cathcart:**

Obrigado, Felipe. Se eu puder só fazer um *follow-up*, só para esclarecer: essa redução de 10% a 20% que você mencionou, isso seria, em grandes números, para o ano inteiro de 2019 versus 2018, ou foi só o 1T que você mencionou?

**Felipe Negrão:**

No ano todo. Tem um comportamento durante o trimestre, nominalmente nossa previsão é, basicamente, estar mais ou menos o mesmo valor durante todo o ano por trimestre. Se resolvermos acelerar a redução de processos, se em algum momento decidirmos aumentar o encerramento de processos, aí deve ficar mais para os 10% e não para os 20% de redução, com o aumento das despesas no 2S.

Essa é uma decisão que tomaremos durante o próximo ano, conforme o andamento. O *status quo* hoje, o que imaginamos – de novo, ainda não fechamos o orçamento –, já começamos a ver redução no 1T e é um valor que se mantém durante todo o ano.

**Richard Cathcart:**

Perfeito. Obrigado, Felipe.

**Ruben Couto, Santander:**

Bom dia. Eu tenho duas perguntas. Primeiro, vocês podem falar um pouco mais sobre o segmento de B2B, de serviços e *hub* no canal online? Nós vemos o GMV do 1P e 3P indo bem, mas o crescimento de receita não aparece. Vocês podem dar mais visibilidade sobre o que está acontecendo com o resto do canal online, e o que vocês enxergam de tendência para o 4T para 2019?

Além disso, outro ponto, aproveitando a presença do Maurizio para ouvir um pouco a percepção dele, nesses quase dois meses de Empresa, sobre como está o posicionamento digital da Via Varejo. Essa questão de aumento de investimentos em marketing que vimos no 3T foi algo um pouco pontual em função do app, ou está havendo uma mudança estrutural em que podemos ver esse aumento continuando para o ano que vem? Enfim, só para pegar um pouco mais da visão dele sobre o que esperar para o ano que vem em relação a gastos de marketing. Obrigado.

**Flavio Dias:**

Rubens, eu vou responder a primeira parte da sua pergunta. Com relação aos outros negócios, o B2B vem tendo um desempenho bom, com um crescimento importante sobre o ano anterior. Outro componente que está nessa visão é o atacado, e aí sim, para o atacado, temos feito uma reformulação no negócio, importante, e que está impactando sobremaneira a participação no *share* de vendas.

Ano passado, tinha uma participação muito maior do que tem este ano, e o que enxergamos entre outras coisas, tem outras coisas que entram nesse número, mas a maior deterioração vem justamente do atacado, o que é algo positivo. Entendemos que é o movimento certo, e tem pista para voltar a crescer. A nossa intenção é que ele volte a crescer, porém sobre um modelo mais sustentável e mais rentável.

Então, o B2B vem muito bem, crescendo muito bem, novas parcerias entrando, o volume crescendo, e temos essa oportunidade no atacado.

Sobre marketing, eu posso falar um pouco também, e vou deixar o Maurizio dar suas impressões sobre essa visão inicial de Companhia, mas tenho certeza de que, com o avanço da utilização e da maturidade que estamos ganhando no Via Única, estamos



conseguindo ter uma visibilidade de retorno muito melhor do que tínhamos antes. Isso faz com que tomemos melhores escolhas, escolhas mais baseadas em dados e em estatística, em novos modelos de atribuição.

Vemos um aumento do *customer lifetime value*, que é importante, algo que não medíamos anteriormente. Vemos isso se traduzindo na forma como o cliente está vindo com uma frequência maior comprar conosco.

Óbvio, tem muito para melhorar, mas eu dei o exemplo do crescimento da venda por e-mail, e isso também reflete nas outras comunicações diretas, que têm tido uma abertura maior, têm tido uma taxa de conversão maior em função do ganho de relevância que acontece por conta do nosso avanço em personalização e em segmentação.

Então, vemos essa componente da recompra e da importância do CRM crescendo com o amadurecimento do Via Única, o *media mix modeling* aumentando os nossos retornos sobre investimento, e sim, temos alguns investimentos mais fortes para fazer no topo do funil e para aquisição de apps, que vão, em um primeiro momento, assim como foi no 3T e deve continuar, talvez não na mesma monta versus receita, porque a nossa receita cresce muito agora no 4T, mas, ainda assim, se farão importantes para colocarmos uma base de apps bastante grande para frente, o que deve melhorar nosso resultado para frente.

A visão para os próximos anos não é aumentarmos o investimento de marketing como percentual de GMV da Companhia. Acho que temos, com esse ganho de eficiência, sim, a perspectiva de continuar fazendo uma racionalização, mas entendemos que, momentaneamente, isso é importante, e já estamos vendo o reflexo que isso terá no sustentável.

Maurizio, se você quiser complementar.

### **Maurizio de Franciscis**

Rubens, boa tarde. Sim, eu tenho 45 dias de Empresa hoje, mas deixe-me posicionar. Estamos fazendo aqui na Empresa uma virada mais precisa na direção de fazer marketing e investimento em modelos de decisão de algoritmos, o que claramente é uma passagem interessante, especialmente considerando a variedade de tipos de investimento e a variedade de frentes na qual a Empresa também investe com marcas e com produtos.

Acompanhando isso, temos também uma evolução na parte de tecnologia. Por exemplo, o crescimento do app, que agora é um fenômeno novo, e nesse *trend* deveria ser um protagonista bastante importante para os canais de venda daqui a um ou dois trimestres.

Fundamentalmente, isso também impacta em nosso custo de marketing médio para atingir a venda, porque a comunicação através do app claramente não é imediata através de investimentos de marketing, ou imediata de forma indireta e, por isso, menor.

Então, confirmando o que o Flavio vem dizendo, temos fundamentalmente, para frente, um cenário no qual não prevemos um aumento de investimento de marketing

em relação ao GMV. Temos, sim, a oportunidade para frente de eventualmente melhorar isso.

**Ruben Couto:**

Entendi. Está claro, pessoal. Obrigado.

**Luiz Felipe Guanais, BTG Pactual:**

Boa tarde. A minha pergunta é em relação ao crescimento do *marketplace*, se vocês puderem comentar um pouco sobre a evolução de número de *sellers* e SKUs ao longo do 3T.

E já emendando uma segunda pergunta, eu gostaria de entender um pouco também sobre a evolução do modelo de *full commerce*, como isso tem evoluído ao longo dos últimos meses, como está a adesão dos *sellers* à plataforma? Vocês têm anunciado uma série de iniciativas nesse sentido, e acho que o próprio Via+ tende a contribuir também para o crescimento do *marketplace* ao longo dos próximos anos. Então, eu gostaria de entender um pouco dessa evolução. Obrigado.

**Flávio Dias:**

No *marketplace*, tivemos uma boa evolução no número de *sellers* ao longo do trimestre. Alguns trimestres atrás, nós tomamos por decisão fazer uma abordagem mais restritiva na entrada de *sellers*, e acho que essa fase foi muito importante para nós.

Conseguimos reestruturar os nossos processos para agora, neste momento, já nesses últimos meses conseguir combinar uma entrada importante em quantidade de *sellers*, mantendo o nosso padrão de qualidade. Isso fez com que chegássemos ao final do trimestre trabalhando com aproximadamente 4.100 *sellers* ativos, e passamos da barreira dos 2 milhões de SKUs.

Vocês viram no *release*, o crescimento de vendas também está vindo muito bem. Então, está evoluindo bastante a nossa participação, e entendemos que essa evolução continuará daqui para frente. Esse é um ponto importante.

Com relação ao *full commerce*, nós tivemos a implementação e o lançamento da loja da Philips AOC, e temos outros tantos contratos já em processo de assinatura. É importante também frisarmos que a questão da integração da Companhia teve um impacto no que esperávamos lançar de sistemas de *full commerce* para este final do ano, o que nos colocará a alguns poucos meses da virada de número mais massivo de clientes para dentro da plataforma.

Estamos conseguindo avançar bem nas negociações, temos uma proposta de valor interessante à mesa, com bastante gente interessada, tanto do lado de indústria quanto do lado de *sellers*, conversas bem avançadas. Algumas novas implementações acontecem ainda neste ano de 2018, mas a expectativa é que, a partir do começo de 2019, consigamos ter aquele modelo mais escalável de uma entrada mais massiva de novos clientes a partir da entrega desses ajustes sistêmicos que estão faltando.

Esse é o ponto da situação. Não esperamos um impacto disso neste ano. Apesar dos novos clientes, isso não deve fazer grande diferença, mas para o ano de 2019 é, sim, um componente importante, tanto da nossa estratégia na evolução do modelo, quanto também das receitas que virão a partir dessa entrada maior de clientes.

**Luiz Felipe Guanais:**

Ótimo, Flavio. Muito obrigado.

**Gustavo Oliveira, UBS:**

Boa tarde a todos. Eu gostaria de entender o que deu errado neste trimestre. Falamos muito pouco até agora sobre o Via+. Quando eu leio alguns dos seus textos, se vocês já têm 60% de transações passando pelo Via+, o tempo de conclusão médio é muito menor e a performance dos vendedores é muito maior, o impacto deveria ter sido positivo. Mas eu entendo que vocês tiveram problemas nessa implementação.

Eu gostaria de entender se foram problemas de sistemas, parametrização, erro de precificação, um *blackout*. Estamos escutando várias coisas, nem sabemos o que aconteceu. Foi um problema de adoção de comissionamento que não estava ajustado? O que deu errado neste trimestre nessa implementação? Porque foi uma surpresa.

E também gostaria de entender, ligado a isso, vocês comentam os problemas de vendas menores em serviços e crediários. Isso está associado ao problema que vocês estão tendo na operação de lojas com os novos sistemas, ou não, é uma mudança de política? Gostaria de entender um pouco melhor o que aconteceu.

O Paulo comentou que o trimestre começou difícil, com competição de Copa do Mundo, mas eu tenho a impressão de que vocês esperavam uma melhoria ao longo do trimestre, que não aconteceu. São essas as perguntas. Obrigado.

**Flavio Dias:**

Gustavo, obrigado pela pergunta. Deixe-me começar a falar principalmente sobre o impacto da implementação de sistema. Teve uma etapa importante dessa implementação neste trimestre.

Fizemos uma mudança bastante profunda em infraestrutura de loja, porque precisávamos fazer a modernização da infraestrutura das lojas em termos de conectividade para que o novo sistema pudesse ser implementado, e também fizemos a virada, a implementação da aplicação.

Foram duas mudanças muito profundas, e como em qualquer mudança desse tamanho, existem instabilidades iniciais e ajustes que foram contornados e resolvidos.

Então, já temos agora uma adoção muito maior do sistema, mas essa adoção foi muito menor ao longo do trimestre, e ela começou a acelerar depois que ganhamos mais confiança para a estabilização do sistema. E essas vantagens que você citou, e que eu citei na minha fala, são questões que estamos percebendo recentemente, mas que não nos ajudaram no trimestre como um todo.

Como o Paulo falou, tivemos dois momentos no trimestre. Esse segundo momento já foi um momento em que passamos a colher alguns desses benefícios.

Então, acho que poderíamos ter tido uma *performance* melhor se não tivéssemos tido esses ajustes, mas era algo que precisávamos fazer, e não foi isso isoladamente que fez com que tivéssemos uma performance com maior rentabilidade. Tivemos outros temas, que nós já falamos, mas vou pedir para o Paulo ajudá-lo a compor a sua figura.

**Paulo Naliato:**

Como o Flavio disse, para nós era fundamental neste 3T – e foi o que eu disse na pergunta do Richard – que essas implementações fossem feitas para que passássemos pelo período de aprendizagem, que é natural de uma mudança tão robusta como essa, mas para que pudéssemos entrar no 4T capturando os benefícios dessas mudanças, que não deixássemos isso para o pós-Black Friday, o que viraria só um ganho em 2019. Viver essas mudanças todas neste 3T foi de extrema importância para nós.

Naturalmente, tem um período de adaptação e de ajustes, e não colhemos neste momento os benefícios concretos de todas as vantagens que as novas ferramentas trazem.

Junto com isso, o Felipe comentou, e depois ele pode explorar mais também, tivemos uma mudança na política de crédito, que foi extremamente positiva para a Companhia, ela é extremamente positiva para a Companhia, olhando para o P&L de serviços financeiros, mas ela traz uma menor geração de receita e benefícios na PDD. Essa menor geração de receita, no momento inicial, reflete na margem bruta.

Já vemos um avanço positivo, e por isso eu falei que no trimestre tivemos dois momentos, porque, ao final do 3T, com as ferramentas implementadas, especialmente com o Via+ na loja, já vemos um ganho de produtividade na oferta de serviços, especialmente de CDC, e serviços financeiros e CDC têm uma correlação muito grande, mas já vemos uma melhoria de produtividade, permitindo que retomemos, ao final do trimestre, à tendência de oferta e de venda no mesmo patamar anterior à mudança de política, o que é uma boa notícia, porque voltamos a ter uma geração de receita importante, mantendo os benefícios colhidos com a mudança de política de crédito.

E, junto com isso, como comentei, temos uma evolução em nossa estratégia de marketing, que está expressa em nosso resultado, que tem mostrado, de forma muito positiva, uma evolução no fluxo de clientes e na demanda em todos os canais, tanto físico quanto online, que vem, de forma integrada com a política de *pricing* – e aí o ponto que eu destaquei para o Richard –, permitindo que tenhamos uma evolução bastante importante em nosso modelo de precificação, buscando o melhor: a melhor oferta com a melhor margem e um equilíbrio entre venda e margem.

Sintetizando o que eu disse de um trimestre com dois momentos, ao final deste 3T temos sinais bastante positivos, tanto de retomada de CDC, de retomada de serviços financeiros e seguros, com uma melhoria de margem e com melhoria também do fluxo de clientes, e com um bom volume de negócios.

Então, tem uma tendência bastante positiva, que nos traz um otimismo bastante grande de continuar progredindo nos próximos trimestres.

**Gustavo Oliveira:**

Acho que está um pouco mais claro. A adoção hoje, então, já é bem maior do que 60%, não é? Terminando o trimestre, acho que já está com quase 100% passando pelo Via+. Seria isso?

**Paulo Naliato:**

Ainda estamos navegando em torno de 70% a 75%. Tem alguns últimos *features* que estão sendo disponibilizados agora, são vários *sprints* semanais, mas finalizamos, no 4T com segurança teremos absorção total da nova plataforma.

É importante destacar que, do ponto de vista de segurança, nós tomamos o cuidado de manter os dois ambientes funcionando; ou seja, para quem tivesse dificuldade de navegar na nova plataforma, a plataforma antiga está lá, tanto do ponto de vista de contingência, quanto de ser flexível em se adaptar à velocidade de absorção de cada uma das pessoas do nosso time.

**Gustavo Oliveira:**

E, por último, você comentou que o volume de vendas, o crescimento já voltou ao nível anterior ao de implementação da plataforma. Qual era esse nível? Só para tentar entender. Eu não sei se foi exatamente isso que você falou.

**Paulo Naliato:**

Eu posso dizer que tivemos uma evolução importante no volume de vendas ao longo do trimestre. Isso mostra um bom nível de produtividade do time, mas especialmente a combinação mais positiva de todos os fatores: de produtividade, de oferta, de precificação e de fluxo.

**Gustavo Oliveira:**

Está certo. Obrigado.

**Felipe Negrão:**

Deixe-me aproveitar, Gustavo, já que falamos de crédito, só para complementar o que o Paulo falou, já havíamos falado, já é algo que vimos falando faz tempo, sobre as mudanças da política de crédito. É algo que nos trimestres vimos falando.

Se olharmos dois anos atrás, a aprovação de crédito era de 70% ou mais, e hoje estamos por volta de 50% de crédito no CDC. Você consegue ver, se você pegar no ITR, temos receita de crédito, teremos a PDD, e uma parte da PDD que está aí não é só de crédito, tem outras coisas, mas acho que também é uma boa *proxy*.

E tem a parte de despesa financeira também, que se você olhar a do trimestre passado, crescemos em mais 50% o resultado do crediário do trimestre passado.

Então, é algo que tem esse impacto na margem bruta, e acho que é importante, não é pouco o impacto, mas também é positivo, no final, para a Companhia.

Como o Paulo falou, ele tem vários esforços que, dentro da loja, de alguma forma, nós vamos conseguir compensar essa menor taxa de aprovação, teremos uma oferta maior de forma a compensar isso. E também tem outras iniciativas fora da loja que também estamos vendo, e a Airfox é uma delas, que deixará o processo muito mais rápido, como falamos.

Outra coisa bastante importante é que começamos o piloto agora inicialmente só com funcionários no dia 05 de dezembro de parte do CDC digital no nosso *app*. Seremos a única empresa que irá oferecer o CDC na web. Se você não foi aprovado, não teve a compra aprovada no cartão por falta de limite, por exemplo, e o nosso ticket médio é alto, é parcelado, então, para muita gente falta limite, vamos disponibilizar a partir de 05 de dezembro o CDC na web.

Vai começar com funcionários, em piloto para ver se tudo funciona. Ano que vem, no 1T, abrimos para pré-aprovados, para que tenhamos uma inadimplência mais controlada, para depois, sim, abrimos para todo mundo a possibilidade de ter esse CDC.

**Gustavo Oliveira:**

Qual seria o efeito da aprovação menor de crédito na margem? Você teve quase 400 bps de queda de margem bruta. Qual seria o efeito em relação à questão da mudança de crédito?

**Felipe Negrão:**

Se você pegar o ITR, você consegue ver o quanto é a receita de crediário, quanto é a receita de mercadorias. O P&L de crediário tem esse impacto dessa receita, que impacta a margem bruta. O nosso P&L tem a receita de juros e de atraso e tudo mais para cima, que é essa receita de crédito, e para baixo tem a PDD, tem despesas de cobrança, essas outras coisas, que essa você não vai conseguir abrir; a PDD, sim. E tem a despesa financeira lá em baixo, que é a parte de antecipação, que é o custo do funding do crediário. Com essa conta você consegue achar o impacto, que não é pequeno.

**Gustavo Oliveira:**

OK. Obrigado.

**Joseph Giordano, JPMorgan:**

Boa tarde a todos. Obrigado por pegarem a pergunta. No release, vocês comentam um pouco além da questão de execução, e tem uma questão competitiva que vocês falam que também atrapalhou um pouco o trimestre. E quando olhamos para o nível de estoque da Companhia, ele está bastante elevado, vocês até mencionam que por questões estratégicas.

Aqui, eu gostaria de entender como é que vocês estão vendo este mercado. E dado que o estoque está um pouco mais alto, mesmo que financiado pelo fornecedor, eu gostaria de entender se deveríamos esperar a Via Varejo sendo um pouco mais

agressiva comercialmente, talvez doando um pouco de margem bruta para recuperar o crescimento.

E, por último, o Felipe comentou um pouquinho sobre o Airfox, e eu queria entender, além da questão da digitalização do CDC nesse curto prazo, o que mais poderíamos ver no lado do Airfox, e como a Via Varejo deve monetizar essa plataforma em um primeiro momento. E, se possível, se vocês podem dar um pouco de detalhe sobre os *economics* por trás disso tudo. Obrigado.

**Paulo Naliato:**

Vou responder a primeira parte da sua pergunta. Com relação a esse último trimestre, estamos preparados para fazer um trimestre forte. Sabemos que estamos apenas no início dele ainda, e é um trimestre com influência muito grande da Black Friday e do Natal. Então, nosso desempenho ainda depende muito do que vem pela frente.

Mas acho que todos esses investimentos que estamos fazendo, toda essa antecipação de mudanças e um estoque bem posicionado como temos nos dão condição de ter um planejamento bastante robusto.

Estamos bem preparados com relação às nossas negociações com a indústria, à evolução de modelo de precificação, de investimento em marketing, como falei. Entramos em um trimestre com novas configurações, com o app, é a primeira Black Friday que vamos viver com a disponibilidade do app, então poderemos oferecer coisas diferentes para os nossos clientes, com uma organização diferente nas lojas, mais produtividade e capacidade de atender fluxo de clientes.

Então, estamos otimistas com relação a uma boa execução do último trimestre, e acho que essa combinação de fatores, inclusive com um estoque bem dimensionado para um período robusto de vendas, nos dá a tranquilidade de enfrentar esse momento com bastante segurança.

**Felipe Negrão:**

Boa tarde. Quanto ao Airfox, no dia 11 de dezembro estamos planejados para entrar com o piloto do Airfox. Já conseguiremos concluir toda a parte de crediário nessas lojas que vamos selecionar de piloto. Concluimos o crediário no Airfox, então já vai teremos disponibilidade lá.

Já estamos rodando nesse momento, estamos finalizando o *bid* que temos para ter o cartão pré-pago 'linkado' na conta digital. São três *bids* que estamos realizando, na realidade: um para a bandeira, outro para a processadora, e outro para o emissor de cartão. Em dezembro, devemos concluir o *bid*, e no 1T19 já devemos ter o cartão pré-pago 'linkado' com a carteira digital.

A parte de marca é uma coisa bastante importante para nós, toda a tração; somos uma carteira que tem tudo pronto, mas nós, a Via Varejo suspendeu um pouco a parte de trazer clientes neste momento.

Estamos fazendo um estudo de marca junto com a Airfox, para saber se Airfox é o melhor nome, se vamos manter ou não, e se vamos mudar, para que marca. Estamos redesenhando neste momento toda a parte de estratégia de captura de clientes, e

para começar efetivamente a ver usuários depende de concluirmos este estudo, em janeiro.

Estamos muito em linha com o cronograma que fizemos para o *business case* que levamos para o Conselho. Semana que vem, estamos traçando um novo planejamento para vermos se conseguimos adiantar bastantes *features* que estão lá para frente, se podemos acelerar bastante o processo.

É um negócio de *network effect*, quanto mais rápido, melhor. É isso que estamos vendo agora, como conseguimos acelerar. Teremos um acompanhamento aqui pela Empresa bastante de perto, para termos certeza de que estamos entregando nos prazos acordados.

**Joseph Giordano:**

Perfeito. Obrigado.

**Tobias Stingelin, Citibank:**

Boa tarde. Flavio, no começo, quando estava falando a respeito do trimestre, você falou “estamos evoluindo”, e agora você chegou a falar de novo que chegaram a 70% a 75% com o Via+. Você falou “sabemos que temos desafios pela frente”. Eu gostaria de entender quais são os grandes desafios que você está vendo pela frente. Sabemos que vocês terão que terminar essa implementação agora ao longo do 4T. Gostaria de saber o que que está lhe preocupando mais em termos de desafio agora.

Já aproveitando para antecipar também, vocês já vêm testando o Via+ em 100 lojas, e aí vocês falam “agora nós vamos acelerar a implementação”. Esses testes que vocês tinham em 100 lojas não davam uma visibilidade do que podia acontecer? Alguma coisa realmente fugiu do controle, que não estava no seu campo de visão? Obrigado.

**Flavio Dias:**

Tobias, obrigado pela sua pergunta. Sim, ainda temos alguns desafios pela frente. O desafio será contínuo. Mas ainda nessa nossa parte mais estrutural e fundamental, precisamos dar os últimos passos do nosso processo de integração.

Avançamos muito bem no projeto. Falei para vários de vocês, e não me lembro de ter tido essa conversa contigo recentemente, mas iniciamos o tombamento dos sistemas de forma parcial para termos mais segurança.

Já rodamos dezenas de milhares de pedidos do online dentro do novo sistema Via Varejo e, ao rodar essas dezenas de milhares de pedidos, fomos tombando categorias. Tombamos móveis, depois tombamos televisores, tombamos celulares, e esses tombamentos parciais nos permitiram conseguir capturar ajustes, *bugs*, melhorias que precisávamos fazer nesse momento da integração.

E decidimos parar o tombamento agora, neste momento, para passar pelo período da Black Friday e terminar esse tombamento após a Black Friday, virando tudo para um único sistema e, logo na sequência, ao final de dezembro, fazer a incorporação total da Empresa, entrando em 2019 com único sistema e um único CNPJ.



Esse é o próximo desafio importante de operações, processos e sistemas que temos, mas seguimos uma curva de aprendizado, de tirar o melhor desses sistemas novos, desses processos novos, a partir do momento em que temos a chance de ir trabalhando, agora em um regime de melhoria contínua, em cima dessa base, dessa nova estrutura que desenhamos.

É importante sabermos que temos isso pela frente. Estamos otimistas com relação às escolhas que fizemos, que mitigam os riscos de uma implementação como essas, mas é uma implementação bastante grande. Temos uma enorme equipe mobilizada para que não tenhamos um grande impacto.

Com relação ao Via+, de fato fizemos o piloto, pegamos algumas coisas importantes do piloto, e quando escalamos para as 1.000 lojas, é natural que, na escala que temos nessa Empresa, aparecessem outras coisas que não apareceram no piloto.

Nada foi extremamente crítico. Acho que é importante ressaltarmos que foram instabilidades naturais de uma grande implementação, que foram resolvidas rapidamente e que fazem parte de uma implementação como essa, tenho certeza que as outras empresas que passaram por isso também experimentaram. E estamos muito confiantes agora em ter um processo estabilizado, que passe a nos demonstrar ganhos como os que comentamos ao longo deste *call*.

**Tobias Stingelin:**

Obrigado, Flavio. Só um *follow-up*: se efetivamente olharmos como tendência, juntando as coisas que vocês falaram no *call* agora, vemos uma venda que cresceu, mas não necessariamente cresceu muito; até falando de *same-store*, é uma venda relativamente modesta. A margem caiu muito, e tem o impacto da financeira, que temos que tentar estimar, de acordo com o que o Negrão falou recentemente, e vocês aumentaram a despesa com marketing. Vocês fizeram uma série de coisas para impulsionar vendas, e as vendas não necessariamente reagiram, ou pelo menos não reagiram tanto quanto imaginávamos.

É óbvio que têm alguns fatores, como falou, de sistemas etc., mas olhando para frente e pegando essa tendência de melhora que vocês falaram, de dois momentos ao longo do trimestre, o que podemos esperar agora para o 4T? A margem volta a se normalizar? A venda está apontando para uma direção melhor? Enfim, se você puder nos ajudar a entender isso, porque realmente os sinais são muito diferentes do que saiu no resultado.

**Paulo Naliato:**

Tobias, você sabe que não damos *guidance*, mas vou tentar ajudar no raciocínio. Como falei, tivemos um trimestre com momentos distintos, e tem uma evolução importante que vemos em vários fatores ao final do 3T. Com a amplitude dessa evolução, tem aí uma dependência das condições de mercado, obviamente, neste último trimestre.

Mas com relação a esse período, que é a maior sazonalidade do ano, temos uma expectativa positiva de crescimento de venda, temos uma expectativa de evolução de margem e, portanto, de demanda, reforçada pela nova estratégia de marketing, dado que tudo isso é uma sincronização desses fatores para uma melhor otimização de venda e margem.

Amadurecendo na melhor execução disso, com todos os investimentos que temos feito em ferramentas importantes que estão nos ajudando a tomar melhores decisões de preço, de mídia e de elasticidade de venda, acreditamos em um bom desempenho para o 4T.

**Tobias Stingelin:**

OK. Obrigado novamente pelo esclarecimento.

**Operadora:**

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de retornar a palavra à Companhia para suas considerações finais.

**Flavio Dias:**

Agradeço a todos pela participação, pelas perguntas, e gostaria de reafirmar aqui o compromisso de todo o nosso time em continuar acelerando a Empresa nesse processo de transformação e, ao mesmo tempo, buscar toda e qualquer oportunidade tática e operacional que pudermos encontrar para geração de valor refletida no P&L no curso prazo. Nós temos que fazer as duas coisas, não tem jeito.

Com o avanço dessas novas ferramentas e com o desenrolar das parcerias estratégicas que anunciamos aqui, enxergamos um caminho de muito sucesso pela frente, mesmo estando cientes dos desafios que ainda se apresentarão na jornada.

Mais uma vez, muito obrigado a todos, e até a próxima. Boa tarde.

**Operadora:**

A teleconferência de resultados da Via Varejo está encerrada. O Departamento de Relações com Investidores está à disposição para responder as demais dúvidas e questões. Agradecemos a participação de todos, e tenham uma boa tarde.



**Transcrição da Teleconferência  
Resultados do 3T18  
Via Varejo (VVAR11 BZ)  
25 de outubro de 2018**

“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”.