AREZZO&CO - CALL DE RESULTADOS – 1T20

Aline: Bom dia a todos. Nós vamos iniciar agora nossa videoconferência do primeiro trimestre de 2020. Estão comigo aqui o nosso CEO Alexandre Birman e o nosso CFO, Rafael Sachete. O Q&A vai ser 100% *online*, vocês podem já enviar as perguntas através da ferramenta e no final eu vou fazer a moderação, ok? Alexandre, bem-vindo, pode iniciar.

Alexandre: Bom dia a todos. Obrigado pela introdução, Aline. Desculpem pelo pequeno atraso. Estou muito agradecido com a participação de todos nesse importante momento. Nossa agenda irá consistir, então, da minha abertura, depois iremos apresentar o resumo das ações que nós realizamos ao longo desses últimos dois meses, como nós nos organizamos para gerenciar essa situação tão inesperada, a aceleração, então, de vendas, que é isso que vai nos sustentar, vai nos manter presentes aqui no futuro, principalmente os resultados que nós tivemos no Dia das Mães. Como estamos estabilizando o nosso negócio no novo normal, e aí o Rafael Sachete, o nosso CFO, vai fazer uma apresentação mais com foco nos nossos resultados financeiros.

Queria me permitir alguns poucos minutos nesse momento para refletir um pouco sobre uma visão mais pessoal minha a respeito do que estamos passando. Num momento tão desafiador, temos que celebrar as conquistas e eu aproveito, então, para parabenizar a Aline Penna, o Rafael Sachete, todo o nosso time de RI, pelos importantes prêmios mais uma vez conquistados pela eleição da revista IR. E eu gostaria de agradecer a todos os analistas e investidores que nos deram um voto de confiança, escolhendo a nossa empresa numa série de prêmios que iremos mencionar no final.

Com certeza a pandemia do Covid-19 está gerando impactos enormes na nossa sociedade. Acho que a forma que nós vivemos, ela nunca mais será a mesma, entretanto, julgo eu ser um momento de muito aprendizado e uma boa oportunidade para evoluirmos de uma forma ampla, seja no nosso âmbito pessoal, seja no nosso âmbito empresarial e também, principalmente, da forma que vivemos como sociedade.

Algo que eu ouço de uma forma, das poucas coisas que são unânimes, como o tempo mudou para todo mundo, né? Realmente, a gente fala dois meses parecem dois anos e tudo acontece de uma velocidade muito grande, perdemos um pouco a ausência do final de semana, feriados é uma constante que faz realmente que parece que o tempo passe muito mais rápido. Eu tenho uma filosofia pessoal, tem várias pessoas dizendo, desculpa eu falar isso em inglês, que é o seguinte: “fight what you can fight and control what you can control”.

Então, dentro desse conceito, a gente não vai lutar contra a situação do vírus, a gente não vai lutar contra os órgãos governamentais que tomam as decisões de abertura ou fechamento de lojas, entretanto vamos controlar aquilo que está dentro das quatro paredes da Arezzo&Co, nossa estratégia, nossas pessoas, nossos fornecedores, nossos clientes e, dessa forma, com foco sempre pro que a gente pode controlar, temos conseguido nos superar.

Eu acredito muito, também, que os desafios têm que ser abraçados e usados como força, ao invés de lutar contra eles. E aí eu entro um pouco em dois artigos que têm nos inspirado muito. Um agradecendo e dizendo que é uma honra poder ter nosso fundador tão próximo, meu pai, o Anderson, e ele fala, então, no artigo do Brazil Journal que é... alguns dos tópicos que mais nos marcaram, que é “respeite a crise, mas foco no seu negócio” é o que eu mencionei aqui, “adapta-se, adapte-se, adapte-se”, então vocês vão ver como a nossa empresa conseguiu em tão pouco tempo se adaptar e lançar iniciativas tão importantes para o nosso negócio, e também permita-se retroceder. Então, em alguns avanços que estávamos fazendo, nós julgamos que retroceder faz parte do negócio e estamos nos adaptando para isso.

E o outro artigo que eu mencionei foi de consultorias que têm aí ofertado muitos estudos muito interessantes, o da Bain & Company, feito no dia 16 de março, que eram as 6 prioridades urgentes que um CEO deveria ter naquele momento, aliás que me marcou muito, desculpa eu falar inglês aqui de novo, “a wait-and-see approach is a nonstarter”. Então, o *call to action* nunca foi tão importante.

Indo agora pra apresentação, falando um pouco do que é pra mim a base da fortaleza da Arezzo&Co, além do seu modelo de negócio, do seu caixa, o que é realmente o fulcro central do nosso negócio é a nossa cultura. Uma empresa que aqueles que conhecem mais sabem a paixão muito grande, não fugimos à luta, e é uma empresa que vai completar, em alguns anos, cinco décadas de existência, é uma empresa no Brasil que ela não começou a se preparar para a crise há dois meses, é uma empresa que foi literalmente forjada em uma crise.

Eu aproveito para destacar nos nossos dez princípios, quatro que estão sendo usados no dia a dia como realmente devemos. Então a nossa flexibilidade, seja sempre flexível, esteja disposto e preparado continuamente para lutar. Esses princípios foram escritos, só para lembrar, no ano de 1992, então... e eles parecem muito úteis pros dias de hoje.

Transparência. Aquilo que não pode ser transparente não deve ser feito. E com essa transparência nós tivemos inúmeros *calls* com vocês, com os nossos fornecedores, franqueados, realmente nós fomos sempre transparentes.

Envolvimento. Não descubra somente problemas, culpar terceiros nunca resolve. Arrisque-se, proponha soluções. Se você estiver na dúvida, aja. Então o *call to action* é fundamental nesse momento e tudo regado a muita paixão.

Falando então mais especificamente das ações que a Arezzo&Co tomou nesses últimos dois meses. Como vocês podem ver, o *timeline* é muito extenso e foi uma série de ações e, conforme eu mencionei há pouco, eu tive a benesse, a honra, de poder contar com a mentoria, nesse momento, da pessoa que é nosso fundador, que é nosso maior acionista, e apesar de hoje não exercer nenhuma função executiva e nem mesmo no conselho da Arezzo&Co, é meu pai.

Então, eu recebi uma ligação dele na sexta-feira, ainda no dia 6 de março, parece que fazem aí anos isso, e me dizendo que estava bastante impressionado com uma possibilidade de uma pandemia, não estava a pandemia instalada ainda, de uma crise que ia afetar de uma forma geral o negócio. E sugeriu que a gente se preparasse, mesmo não vendo ainda essa crise a acontecer.

Já no dia 9 de março nós implementamos, então, o comitê de crise. O Anderson participou via *call* com os nossos diretores executivos. E, a partir dali, então, as discussões foram encaminhadas. E nosso principal foco foi sempre, - vou falar sobre isso, - proteger nossas pessoas, alinhar nossos *stakeholders*, cuidar da sociedade em que nós estamos inseridos, proteger nosso caixa e criar novas frentes de venda. Esses foram os princípios que nos regeram até aqui e o *timeline* está apresentado de uma série de ações que foram implementadas nesses dois meses, dentro desses pilares que eu acabei de mencionar.

Bom, tivemos então a capacidade de dividir essa nossa atuação em quatro etapas, as quais eu vou, ao longo da apresentação, dar mais detalhes. A primeira, que foi desde o *wake up call*, até a preparação para conseguir operar uma empresa da magnitude da nossa, tendo então cumprido o *home office*, tendo as fábricas e lojas suspensas temporariamente, tendo que cuidar, então, de como operar nosso negócio. Foi um momento muito importante, de muito aprendizado, de uma rápida evolução.

A partir dali nosso foco foi muito grande, eu vou mencionar, sobre o Dia das Mães, data mais importante do primeiro semestre do ano para o nosso negócio. Na sequência nós iniciamos a preparação, no dia 11 de maio, para um novo modelo de negócio, que a gente vai apresentar também hoje aqui, e agora estamos numa fase de implementação desse modelo.

Avançando então na apresentação, um foco muito grande na nossa gestão, olhando nossos *stakeholders*. Então, as ações aqui listadas são apenas algumas de inúmeras que ao longo desses meses foram executadas e nós fizemos há

poucos dias uma pesquisa de engajamento com os nossos franqueados e temos mais de 90% dos franqueados extremamente confiantes na Arezzo&Co, e acho que uma prova disso foi que todas as cidades às quais foram liberadas a abertura, as nossas lojas abriram no primeiro dia.

Então, os franqueados estão muito plugados no nosso negócio, conseguindo se reinventar, extremamente aderentes à continuidade, porque eles sabem da liderança no nosso mercado e que a Arezzo&Co é realmente a empresa para ser parceira. Isso foi tudo baseado em muito alinhamento, foram quase 20 *calls* ao longo desses meses, tivemos a oportunidade de contar com convidados que ajudaram muito, enriqueceram o nosso negócio, entre eles o Artur Grynbaum, que todos devem conhecer, nossa conselheira Luiza Helena Trajano, o Bruno Astuto, o Carlos Ferreirinha, uma série de pessoas que, ao longo dessas 20 semanas, vieram a contribuir pro nosso negócio.

Eu faço um destaque especial pra um *call* que eu vou falar que as vendas foram excelentes, pré-Dia das mães, que tivemos a honra de contar, além do nosso fundador, meu pai, da nossa matriarca, nossa realmente fundadora, a minha avó paterna, que hoje está com 94 anos, e as palavras dela de motivação e incentivo foram enormes.

Obviamente, para sustentar a empresa, um foco muito próximo no caixa. Como foi apresentado já algumas vezes, usamos nossas linhas de crédito, num montante que, pro tamanho de um negócio muito alto, em torno de R\$ 450 milhões, com taxas de juros muito atrativas, sempre atreladas a CDI, com um *spread* muito baixo cobrado pelos bancos, devido à solidez dos nossos balanços e ao nosso histórico financeiro, e nós vamos falar sobre a utilização desse caixa, que é realmente um peito de guerra, ou seja, um pulmão pra crescimento futuro, e não será necessário pra ultrapassar esse momento.

Ações muito fortes pra reconectar cliente com as nossas consumidoras através das nossas marcas. Nossos grandes pilares hoje do nosso *business* é realmente o desejo que as marcas despertam. Sempre apresentamos como base da nossa empresa nossas marcas, e a forma que a gente reconectou com as clientes, mudando a estratégia de comunicação, foi realmente muito forte.

Nossas pessoas, a base de tudo, conseguimos proteger o time, pra vocês terem uma ideia foram quatro casos de coronavírus num universo de 2.500 pessoas, protegendo, conseqüentemente, todos os que estão ao nosso entorno. Lideramos junto à Abicalçados um movimento para que as fábricas de calçados, com muita antecedência, foram interrompidas a produção, e junto aqui, falando de nossas atuações sociais, a prefeitura de Campo Bom, cidade a qual eu me encontro nesse momento, nossa sede está operando desde o dia 22 de abril.

Junto com os fornecedores, conseguimos evitar que o vírus chegasse aqui, praticamente, junto com o Eduardo Leite, que tem sido brilhante, vocês devem ter acompanhado a gestão do coronavírus aqui na região do Rio Grande do Sul.

E, além disso, procuramos envolver nossas marcas através de ações de doação, começando por o que é a base do nosso negócio, são calçados, mas também investindo junto aos nossos fornecedores para produzir máscaras de segurança, foram quase 100 mil máscaras doadas, e aqui na cidade de Campo Bom lançamos um programa de fome zero, doando dez mil cestas básicas para uma cidade de setenta mil habitantes. Então, nós conseguimos aqui, com certeza, manter o equilíbrio social na cidade que nos acolhe, fazendo um parêntese, a qual eu sou, inclusive, cidadão honorário.

Dando continuidade à segunda etapa da nossa gestão, como eu falei, abrimos ali a quarta-feira, dia 22 de abril, e colocamos uma meta muito interessante envolvendo toda a empresa numa campanha chamada “Todos pelas Mães”, a qual tinha o objetivo de atingir pelo menos 60% das vendas realizadas no ano de 2019, no período, então, entre os dias 23 de abril e 10 de maio, através de uma série de iniciativas, as quais eu vou mencionar aqui, e tendo como base, realmente, a nossa receita, o crescimento literalmente exponencial da nossa receita.

Dando aqui alguns dados, apenas entre os dias 23 de abril e 10 de maio, que é o período que entendemos como a época de venda para o Dia das Mães, foram R\$ 35 milhões vendidos no nosso *e-commerce*. Nós aí vemos muitos casos de empresas crescendo em números percentuais muito altos, mas nós acreditamos que o importante são números absolutos, e quando vocês fazem uma projeção aqui para os próximos meses, do nosso *e-commerce*, vocês podem estar com uma expectativa de uma meta para esse ano de algo em torno de meio bilhão de reais. Então realmente são percentuais elevados de uma base absoluta muito alta, consequentemente com um resultado realmente muito forte.

Então, pro período entre abril e maio, vamos atingir R\$ 95 milhões em dois meses, o que significa, em dois meses, praticamente 50% do realizado ao longo do ano de 2019 inteiro. Acreditamos que essa média de R\$ 47 milhões/mês pode ser encarada como uma nova base. E o nosso recorde de vendas, eu queria também salientar esse ponto, foi no dia 7 de abril, no qual vendemos, em um único dia, R\$ 5.5 milhões, 4 vezes o número do nosso recorde, que foi na *Black Friday* de 2019. E no *e-commerce* nós aprendemos que, um dia que você teve um recorde, você tem que se perguntar, por que eu não posso fazer desse dia todos os dias? Então fica aí lançado o nosso sonho de ganhar o mesmo patamar de receita para o futuro.

Falando um pouco sobre integração de canais, que é muito importante nesse novo momento. Sabemos que as lojas físicas vão continuar sendo extremamente importantes, são realmente pontos de contato, nós acreditamos que um letreiro e um shopping center, uma loja de rua importante, é um investimento em marketing. Então iremos continuar investindo e acreditando nas lojas físicas, mas sabemos que a forma delas operarem e gerarem receita vai mudar rápido. Inclusive depois eu vou falar sobre uma iniciativa que estamos fazendo na loja da Arezzo aqui, no Shopping Iguatemi, em Porto Alegre, que vai se tornar um case de recuperação durante essa pandemia, eu tenho certeza disso.

Então resgatando aqui, nós iniciamos a nossa transformação digital no mês de fevereiro de 2018. Então já fazem mais de dois anos. A gente vê muitos casos de empresas aí implementando ações do dia pra noite, mas a gente acredita que a fundação de tudo é muito importante pra que sejam implementações sustentáveis, que vão gerar realmente receita.

Então, a integração de canais e a capacidade de nossas lojas de operarem através do *store shipping*, as nossas lojas venderem os produtos que estão em posse do nosso CD da web, chamada então de prateleira infinita. Quando você coloca isso junto com novas iniciativas de transformar as vendedoras através de um app em vendedoras digitais, remotas, você realmente consegue ter números muito fortes de venda e vocês veem aqui o percentual de lojas hoje que estão praticamente 100% aderentes às nossas ações de canais.

Então o destaque aqui de algumas lojas que, mesmo fechadas, tiveram resultados muito surpreendentes. Eu tenho certeza que muito questionam a resiliência do modelo de franquias nesse momento. Com licença, eu vou tomar aqui uma água. E nós acreditamos que a capacidade do franqueado, sendo um empreendedor local, que entende como ninguém a realidade da sua cidade, ela é muito grande, nesse momento, em implementar iniciativas de relacionamento pessoal e próximo com as consumidoras daquela cidade. A gente acredita que isso, bem feito, a chance de você ter recuperação de venda mais rápido que em lojas próprias, que têm uma relação um pouco mais fria, é muito grande. E os resultados estão aqui.

Então os franqueados que estão conosco aí há 20, 30 anos, realizando de 40% da cidade grande como Ribeirão a 73% em Ariquemes, em Rondônia, e vocês veem aqui lojas abertas nesse período. A gente percebeu que a região Centro-Oeste foi a região com a maior resiliência do Brasil para realmente manter patamares altos de venda durante o tempo da pandemia.

Então aí os resultados já foram demonstrados, realmente foram dados muito fortes, metas desafiadoras, e através do arsenal de ferramentas digitais, atrelado

a um processo de engajamento e motivação muito grandes, os resultados foram excelentes.

E, obviamente, nós tivemos que adaptar o nosso *branding*. Tínhamos uma campanha, como está apresentada aqui na tela, pronta para a marca Arezzo, como, por exemplo, para o Dia das Mães, que tinha como protagonista a família Gil, em todas as suas gerações. Fotos maravilhosas, como vocês veem, entretanto, esses produtos não tiveram condição de chegar às lojas. Tivemos que criar uma nova campanha, mais aderente com o momento, criamos o #arezzomãessempresente, e a partir dali começamos a comunicar de uma forma muito mais engajadora, trazendo conteúdo, trazendo realmente informação e entretenimento para os nossos clientes.

Bom, do início, então, há uma etapa que se iniciou no dia 11 de maio, na segunda-feira logo após o Dia das Mães. Já haviam passado praticamente dois meses do início da pandemia. Nós, entendendo e resgatando as nossas grandes forças, entendendo qual o *core* do nosso negócio, procurando redesenhar como que a empresa, então, se adapta a esse novo normal, com foco em vendas, com foco em crescimento e, conseqüentemente, obtivemos resultados positivos da última linha que espelham na geração de caixa.

Uma empresa que sempre teve como base a geração de caixa. Nós fomos entendendo o que era mais precisamente um EBTIDA há 10, 12 anos atrás, numa empresa de 50 anos. A empresa sempre trabalhou com a geração de caixa. Essa solidez financeira, ela é a base para que uma empresa possa ser, então, sustentável no âmbito ambiental e social.

Então, nós criamos essa frase que ela, de uma forma quase que romântica espelha o que nós queremos desenhar para um futuro do nosso modelo de negócio, que é: os sapatos saem das mãos dos sapateiros direto, e isso muda muito, o direto, para os pés das consumidoras.

Acho que vários de vocês conhecem a nossa estrutura 100% verticalizada no Rio Grande do Sul, a qual contempla desde a criação do produto, vamos lembrar aqui o grande acervo que temos, até o seu desenvolvimento técnico, o transformando em uma amostra. Isso tudo é feito com um prazo muito rápido, é um produto de um dia para o outro, 100% desenvolvidos na região aqui de Campo Bom e do Vale dos Sinos, com os seus fornecedores e os seus produtores de matéria-prima.

Dessa forma, o nosso *time to market* é muito rápido. É de uma capacidade realmente muito diferenciada. Recebemos aqui inúmeros visitantes da indústria

de calçados dos Estados Unidos, da Itália, e realmente é impressionante o que temos dentro da nossa empresa.

Mais recentemente inauguramos, no mesmo complexo que ocupamos, que tem aqui 25 mil metros quadrados, uma fábrica para a marca Alexandre Birman. Essa fábrica, ela vai ser direcionada para uma produção, iremos aqui em primeira mão dividir com vocês, que vai ser da fábrica, do *e-commerce*, então vai vender e apenas de um centro de distribuição parte dos modelos novos de testes de produtos vão ser vendidos e pronto-entregues da fábrica direto para a consumidora.

Então esse é o nosso sonho, essa é a nossa grande visão e, é lógico, como eu mencionei, a importância do papel das lojas físicas que atuam de uma forma diferente e extremamente complementar, tendo aí os nossos 700 pontos de venda monomarcas, mais de 3000 pontos de venda multimarcas que vão se manter muito importantes nesse momento.

Então, essa fase iniciou no dia 11 de maio, como eu mencionei, nós acreditamos quando você fala de omni, de onipresente, quando você fala de empresas que são *direct to customer*, a capacidade da Arezzo&Co, ela vai além disso, porque ela é um *direct to customer from design*, então a nossa verticalização da criação de produtos e consequente execução, a capacidade única de conectar o desejo da consumidora, transformando através de *analytics* em produto, que consequentemente é entregue na mão dela.

Então nós estamos fortalecendo muito a nossa estrutura aqui em Campo Bom, em todos os sentidos, desde a adequação do nosso *layout*, até investimento em muita tecnologia, e nós vamos realmente colocar de pé o modelo de negócio que nós acreditamos, e essa frase espelha muito o que a gente acredita.

Dentro disso, então, nós conseguimos implementar já um novo ciclo de lançamentos. Vale lembrar que, no ano 2000, a Arezzo foi a primeira marca do Brasil, uma das primeiras do mundo, a criar um calendário *fast fashion*. A Arezzo saiu então daquelas tradicionais quatro coleções por ano pra doze coleções. E vocês que nos conhecem há mais tempo sabem que constantemente estamos evoluindo esse modelo de negócio.

Tivemos um marco importante no ano de 2012 no qual criamos, então, os programas de atemporais, que correspondem a praticamente, em média, 20% das nossas vendas. Criamos as reposições rápidas, entregando naquela época que achávamos muito a reposição em seis semanas das lojas, achávamos muito rápido. E redimensionamos o nosso número de coleções. Agora, dentro dessa nova situação, iremos lançar coleções a cada 15 dias.

Todas as vendas serão digitais. Já havíamos iniciado no final do ano passado em melhoria do nosso chamado, então, *showroom* eletrônico, no qual hoje tem uma conexão excepcional, que até o momento era usada apenas pelos franqueados. Já no ciclo 1, no verão de 2020, lançamos para os multimarcas e tivemos mais de 400 clientes comprando no período de três dias.

Já começamos, então, a abrir o que chamamos a carteira de pedidos. Já são do primeiro ciclo aí, - o número é pequeno perto do que era, - mas pra um ciclo quinzenal R\$ 15 milhões vendidos. Iremos então, todo dia primeiro e dia cinco, de uma forma muito estabelecida, lançar novas coleções, que em 30 dias vão estar na loja.

Então imaginem que o primeiro ciclo do lançamento já foi vendido, ele será entregue nas lojas agora já no final de junho, estamos lançando no dia primeiro de junho o segundo ciclo, que já no dia 15 de junho estará nas lojas. Então, com essa capacidade muito rápida de reação, nós conseguimos adequar sortimento de acordo com o momento e sabemos que há uma grande transformação no que tange, então, a calçados, acho que de uma forma geral o hábito de consumidoras e uma tendência dos tênis casuais, por exemplo, e de um crescimento de calçados *flat*, e eles são hoje quase que uma realidade.

Então, com essa agilidade nós conseguimos adequar nossos produtos no que tange a sortimento e aos volumes comprados, que com certeza vão crescer de uma forma muito gradual. Para isso, nós fizemos um trabalho muito importante de manutenção dos nossos principais fornecedores, então fizemos um trabalho realmente de seleção daqueles que eram exclusivos para nossa Arezzo&Co, os quais hoje complementam o nosso tipo de *mix* de produtos.

Então a gente está muito confiante nessa capacidade do modelo de negócio e, vale destacar, devido ao fato há pouco mencionado, desenvolvemos desde a forma até a fivela, o couro, a sola, na nossa mão, a engenharia de produto, que consequentemente gera o nosso custo. Vocês devem se recordar que nós não temos um sistema de custo baseado em valor de compra e uma estipulação de um *markup* para cada produto. Nós temos um modelo no qual, baseado no custo do produto desenvolvido, tem-se um *markup* de 3.83.

Se conseguimos ser mais inteligentes na questão de matérias-primas, negociando o custo de matéria-prima e desenvolvendo processos industriais, os quais são rápidos, conseguimos reduzir o custo do produto e, consequentemente, mantendo esse *markup*, melhorar o preço para consumidor.

E dentro desse princípio, já na coleção 1 do verão de 2020, reduzimos em 20% o nosso preço médio. A gente acredita que a consumidora vai estar muito mais sensível nesse momento e, para manter os nossos volumes, isso sem mudar a qualidade do produto, e sem mudar o *markup*.

Eu aproveito também para mencionar sobre a questão das nossas margens brutas. Isso vai ser muito importante. Se vocês pegarem o nosso *business*, do custo do produto até a consumidora, temos um *markup* de 3.83 vezes. Isso significa que temos uma margem bruta inicial de 68%. Então, essa margem bruta, ela está sendo um grande *buffer* nesse momento para nos apoiar com os descontos do saldo da coleção de inverno, bem como o apoio aos nossos franqueados, o que realmente é muito importante nesse momento e o Rafael Sachete vai falar um pouco mais sobre isso.

Então, reestabelecendo aqui esse novo ciclo de suprimento com lançamentos quinzenais, a gente está muito confiante que isso vai ser fundamental. Além disso, nós vamos falar de porque queremos manter a nossa produção no Rio Grande do Sul. Ao longo dos últimos dois anos, nós iniciamos um investimento maior na cidade de São Paulo. Vocês sabem que somos nascidos em Belo Horizonte, viemos para cá para o Sul em 1995, e praticamente até 2010 a gente funcionava daqui do Rio Grande do Sul.

Conseqüentemente com a abertura de capital, começamos a investir mais na estrutura de São Paulo, mas nesse momento, nós acreditamos que o fortalecimento da nossa sede do Rio Grande do Sul, para que a gente possa realmente ter essa integração maior entre as áreas vai ser importante.

Então todas as áreas de P&D e merchandising, merchandising é a área que faz a conexão, o *hub* entre o estilo, o comercial e o planejamento, estão sendo transferidas aqui para o Rio Grande do Sul. Além disso, o núcleo realmente do nosso digital, que é hoje a grande mola propulsora da nossa empresa, está aqui no Rio Grande do Sul.

Com isso, então, temos uma redução do custo de operação que a gente acredita ser muito importante para esse momento. Além disso, dentro daquela premissa que eu mencionei no começo, as 6 prioridades urgentes do artigo da Bain & Company, algo que é bem óbvio, até, neste momento é importante você minimizar ou quase zerar os investimentos em frentes de negócio que ainda estão na curva J.

Então, dentro dessa premissa importante, tomamos algumas decisões. Uma foi a redução praticamente quase a zero das estruturas dedicadas realmente às

marcas que chamamos de Start & Co, ou seja, nossas marcas emergentes, a Fiever e a Alme.

Entretanto, acreditamos muito no espaço de mercado no tempo dessas marcas. Para mantê-las fortes no mercado, mas sem custo, nós migramos a estrutura de gestão dessas marcas para debaixo da mesma líder de marcas já maduras, como a Anacapri e a marca Schutz. A Anacapri gerenciando a Alme e a Schutz gerenciando a Fiever. E, dentro desse conceito, realmente, e até usando aquele princípio que eu mencionei no começo do Anderson, que é “permita-se retroceder”, nós também estamos remodelando a nossa operação no mercado.

Tivemos um processo muito grande de redução da nossa estrutura fixa, seja dos nossos *showrooms* até grande parte da nossa equipe corporativa, mantendo um time muito mais enxuto, fazendo também a *merge* das marcas Alexandre Birman e Schutz no sentido da sua gestão, tendo pessoas polivalentes, conseqüentemente gerando menor custo para nossa empresa. Sabíamos que estávamos num processo de investimento de lojas, desculpe se eu estou aqui dando para vocês notícias, entre aspas, “velhas”, basta se pegar aí os artigos mais recentes e é notório o grande fechamento, ou início de uma recuperação judicial, dos principais varejistas americanos.

Então nós iremos, nesse segundo semestre, fechar nossas lojas, mantendo então cinco lojas no nosso portfólio: as duas da Madison Avenue, da marca Schutz e Alexandre Birman, e as duas da cidade de Miami, a Schutz do shopping Aventura e Alexandre Birman do shopping Bal Harbour, e a loja Schutz, que temos hoje em Beverly Hills, que funciona como importante, sempre falamos isso, como importante *flagship* para o mundo de Hollywood, além de ser um ponto de distribuição para a Costa Oeste. Então iremos ter o fechamento aí das outras lojas nesse segundo trimestre, junto com nosso *showroom*, isso vai impactar uma certa baixa contábil nos nossos resultados, mas acreditamos, então, que nesse momento, permitir retroceder e redesenhar o crescimento é muito importante.

Sempre com foco que a gente tenha uma rápida retomada dos nossos patamares de rentabilidade, no qual a previsão do segundo semestre, na operação Brasil, excluindo os efeitos de reestruturação, é chegarmos já perto de um *break even*.

Bom, a partir de agora estamos dando início à implementação desta nova fase, que contou com a reestruturação que eu mencionei, com a redução de *layers*, também, da nossa empresa, procurando colocar as pessoas sendo mais, entre aspas, “polivalentes”, inclusive eu me coloco nesse quadro usando o que é a minha origem inicial de fundação desse negócio do sapateiro para o nome bonito

em inglês, que é o Chief Creative Officer, tendo hoje as marcas sendo direcionadas, ligadas diretamente a mim igual era até poucos anos atrás.

Então, o que estamos fazendo nesse momento? Focando muito na nossa estratégia omni, com o resultado já muito forte, uma rápida aceleração do e-commerce, redefinindo o papel das lojas físicas e aí aproveito para falar sobre a nossa loja do shopping Iguatemi em Porto Alegre. Acreditamos na premissa que, quando você tem um grande problema, você tem que fatiar esse grande problema em pequenos problemas, resolvendo então, de uma forma mais fácil, aquele pequeno problema, sendo a base de aprendizado para você escalar essa resolução.

Pensando nisso é que nós estamos encarando essa loja que está aberta a poucos quilômetros da nossa sede, aqui, em Porto Alegre, como realmente uma retomada. Ontem a loja já teve um forte crescimento de vendas, chegando a quase 60% do realizado em 2019 e temos uma meta, através de uma série de investimentos em readequação do *mix*, readequação do produto, nesse momento, redesenho da equipe, investimento em novas tecnologias, chegar perto do realizado ano passado nas próximas duas semanas.

Além disso, iremos investir muito na nossa plataforma. Iremos lançar nos próximos dias, já, o nosso app único, o qual você vai poder comprar todas as marcas da Arezzo&Co de uma forma já muito unificada. Isso vai ser muito importante, já estamos em fase de teste desse app, desse novo site, e a gente tem certeza que a consumidora hoje que compra Schutz, ela também compra Alexandre Birman, compra Arezzo, a gente vai facilitar muito essa experiência de compra a fim de minimizar os custos de frete e essa base, então, dessa plataforma 1P vai ser usada ao longo dos próximos meses para também iniciarmos a venda de outras marcas, além das marcas da Arezzo&Co.

Vamos escalar o teste que fizemos da vendedora digital, inclusive vale dizer que testamos já com pessoas que não são vendedoras como, por exemplo, todos os colaboradores da Arezzo&Co durante o período de Mães, elas digitais. É uma turma que conseguiu vender R\$ 2 milhões em menos de três semanas, então vamos escalar porque sabemos que podemos ter milhares de vendedoras se tornando *local sellers* do nosso negócio.

Além disso, vamos investir para que os *sites* das próprias marcas possam ser plataformas de revenda *peer-to-peer*. Então a gente acredita muito que a economia circular vai conseguir ser muito importante nesse momento e, além disso, iremos dar continuidade ao nosso investimento no crescimento inorgânico.

Vou passar agora para o Rafael Sachete, que está aqui ao meu lado, e vai dar continuidade à nossa apresentação financeira. Obrigado pelo tempo de todos.

Rafael: Bom dia a todos. Obrigado por estarem participando do nosso *conference call*. Gostaria de começar agradecendo aí a todo o time de RI da Arezzo&Co, aos nossos colaboradores, que têm feito um papel incrível nesse momento, aos nossos fornecedores, nossos clientes, realmente estão todos aqui de parabéns, trabalhando juntos para superar esse momento de desafio.

Passando aqui pro slide de receitas, tivemos um trimestre onde a gente conseguiu atingir uma receita igual à do ano anterior, com leve crescimento de 0,6% na receita bruta, atingindo aí os R\$ 465 milhões, um número realmente importante, especialmente quando a gente olha já para as linhas ali no quadro ao lado, do *sell-out*, *sell-in*. Falando especificamente de *sell-out*, nós vínhamos numa crescente de receitas de *sell-out* nos meses de janeiro e fevereiro, projetando aí atingir um número próximo do que a gente viu no quarto trimestre de 2019, mas com a queda de fluxo, o fechamento de lojas já a partir ali do dia 14, a gente realmente começou a ter impactos na nossa receita e acabamos encerrando, então, com menos 10 de queda no nosso *in-store sales* do *sell-out*. Parte dessa queda foi apoiada aí, compensada pelo canal web, que teve uma boa performance já no primeiro trimestre.

Olhando pro nosso *in-store sales* do *sell-in*, ele tem uma queda um pouco mais expressiva, e aqui eu colocaria um ponto importante, que é realmente o cuidado que a Companhia teve desde o primeiro momento com os franqueados, com os clientes multimarcas, onde nós paramos o envio de produtos, tivemos realmente ali a absorção desses estoques num primeiro momento, já projetando que essas lojas não conseguiriam fazer a venda desses produtos logo ali na frente, em função dos *lockdowns*.

Se vocês olharem nosso *earnings release*, vocês vão ver como o impacto está um pouco mais concentrado no *sell-in* e na receita na marca Arezzo. Isso se deve principalmente ao impacto de Mães na marca Arezzo. A marca Arezzo realmente é uma referência para as vendas de Mães, nos períodos de maio, e normalmente a gente usa a segunda quinzena de março pra fazer o envio desses produtos, pra chegada na loja nos meses de abril, especialmente regiões mais distantes, e a gente acabou não tendo como enviar esses produtos pros nossos lojistas, então a queda é um pouco mais acentuada na marca Arezzo. Importante também destacar aqui, em relação a lojas próprias, a queda, ela vem compensada aqui em parte pelo repasse de lojas próprias que a gente fez em períodos de comparação do ano anterior, então estão baixas, as nossas lojas próprias teriam *performado* melhor, teriam tido aí uma retração de 4,8%.

E também sobre receitas, aqui, importante destacar a Vans, que já contribuiu com 49,8 milhões de receita no período do primeiro trimestre 2020. Então realmente a gente está no caminho certo ali, a marca já está atingindo os seus resultados de receita desde o primeiro dia de faturamento e estamos felizes com os resultados.

Partindo pro próximo slide, a gente fala no lado esquerdo em relação à margem bruta, onde a gente teve um ganho de 20 *base points*, principalmente aqui pela maior relevância do canal *web commerce* no período do primeiro trimestre, e compensado aqui, *offsetado* pela queda de receita de lojas próprias, que tem margem similar aí ao *web commerce*, então o que a gente conseguiu trazer de um lado, a gente acabou tendo queda no outro, mantendo a margem muito próxima, com leve elevação. Do lado direito, a gente enxerga o nosso EBITDA, que atingiu 64,3 milhões no primeiro trimestre, crescimento de 17,1%, em base de comparação com o ano de 2019.

E destacando aqui os principais efeitos que a gente tem. Temos uma recuperação de créditos tributários, que está separada ali no nosso *earnings release*. Esse crédito tributário, ele tem origem na exclusão de base de cálculo de ICMS sobre PIS/COFINS. Uma das nossas subsidiárias teve a ação transitada em julgada, já homologada, e a Companhia reconheceu, então, agora no primeiro trimestre, esse efeito.

Também tem um impacto aqui da nossa operação americana, que teve resultados piores em relação à base de comparação do ano de 2019. Eu citaria aqui, principalmente, variação cambial na ordem de R\$ 3 milhões, que dá um efeito principalmente em relação a despesas; as nossas lojas, ou seja, tínhamos mais lojas no mesmo período custos adicionais aí de locação e de pessoas que nós não tínhamos no mesmo período do ano passado; e os efeitos de receita principalmente desse período aí, dessa queda de receita, desse *lockdown* que a gente enfrentou na operação americana.

Também em relação ao EBITDA, acho que vale destacar que nesse primeiro trimestre a gente tem alguns efeitos aí de despesas da operação do Vans, na ordem de quase 3 milhões, que é todo o custo de transitar a operação da VF para a Arezzo&Co, todo o transporte de mercadorias, a assunção das lojas, nós assumimos 4 lojas, então todo o custo de implementação de sistemas, contratação das pessoas, toda essa transição, ela tem custos que são não recorrentes e não devem impactar pro futuro.

Bom, passando agora pra nossa parte de caixa e DRE, eu acho que vale uma reflexão aqui que vai muito em linha com o que o Alexandre já falou, nós temos que adaptar, otimizar e priorizar. É momento de se adaptar à nova realidade, de

tentar otimizar tudo que for possível, então grande foco em redução de despesas, em priorização de projetos, o que vale a pena ser feito no curto prazo, o que vai estruturar o nosso novo modelo de negócios pro futuro na base do que a gente acredita, na transformação que a gente acredita ser necessária pro nosso negócio. Então a gente tem realmente direcionado todo nosso esforço e todo nosso recurso pra isso.

E também um ponto extremamente relevante que é a preservação do nosso caixa. A Companhia desde o primeiro momento já sinalizou que estava realmente atenta aos impactos que poderiam ocorrer do Covid, e na metade do mês de março nós já avaliamos que poderia ser um cenário mais adverso, fomos ao mercado pra captar antes do fechamento do mercado de dívida. Tomamos uma dívida aí relevante, alta, pros nossos patamares, algo que a gente não tinha feito até então, mas com o objetivo de ter um grande seguro ali, não de usar esse dinheiro, mas de estar realmente muito sólido pra esse momento mais desafiador, como vocês podem ver nas nossas DFs, encerramos o período com caixa positivo de R\$ 3 milhões, mas agora nos meses de abril e maio temos algum consumo de caixa especialmente em relação ao pagamento dos nossos fornecedores, muito importante, nós realmente nos comprometemos com os nossos clientes e fornecedores, todos eles recebendo em dia e importante também destacar que esse ciclo de consumo de caixa, ele está praticamente chegando ao fim, então chegamos ao nosso pico sem um grande impacto.

Pra dar uma dimensão de valores pra vocês a gente está falando de uns R\$ 70, 80 milhões em relação ao que vocês estão vendo no 1º trimestre, no encerramento do primeiro trimestre, e nós enxergamos que é tempo de retomada, ainda com alguns desafios pela frente não deve haver um grande consumo de caixa ou praticamente nenhum a partir desse tamanho de impacto de *cash burn* que a gente teve até agora. Isso muito apoiado pelas receitas de *web commerce*, que vão realmente trazer fluxo de caixa pra esse momento, pra cobrir a nossa despesa mensal.

Bom, seriam esses os meus pontos. Abro agora o espaço pra que a gente possa aqui, eu e o Alexandre em conjunto, fazermos o Q&A junto com todos vocês. Fiquem à vontade e agradecemos.

Alexandre: Parabéns, Rafael. Estamos todos juntos aqui. Aline, essa nova dinâmica, mais interativa, é muito legal de fazer o *call*.

Aline: Bem, vamos lá, a primeira pergunta que a gente tem aqui aí é do Robert Ford, da Merrill Lynch. Ele está me perguntando quais os conflitos que a gente eventualmente enxerga nessa questão do omnicanal com os nossos franqueados e com o canal multimarca? E também qual que seria o novo normal

dessa omnicanalidade, à medida que as lojas reabram. Essa é a primeira pergunta, depois eu faço as outras.

Alexandre: Maravilha. Obrigado, Bob. Aqui é o Alexandre. Agora você está me vendo, não preciso falar agora que sou eu, está mais fácil. Começando pelo multimarca, importante dizer que o canal multimarca, apesar de ser extremamente importante pro nosso negócio, ele é complementar à nossa estratégia de distribuição e ele é muito capilar. Há milhares de pontos de venda localizados na sua maioria nas pequenas cidades, nos pequenos bairros pelo nosso Brasil. Até abro um parêntese, a recuperação, por incrível que pareça, é difícil de acreditar, do canal multimarca, está mais rápida do que das franquias, justamente pela localização dessas lojas. Já são mais de 50% das lojas abertas e estamos conseguindo fazer já *sell-ins*, imagina, estamos vendendo já novos produtos, a nova coleção, para o canal multimarcas.

Com relação ao omni, não acreditamos ter impacto porque realmente é muito pulverizada essa distribuição. Sobre o franqueado. Com certeza um alinhamento muito importante a ser feito. Não é algo que possa ser desconsiderado. Temos que dar todo apoio. E nós quando iniciamos o nosso *e-commerce*, eles têm algumas realidades diferentes dentro das marcas, começando pela marca que tem hoje o seu maior percentual de venda digital que, aliás, a marca Schutz, ela está conseguindo ter 75% da receita dela nesse momento juntando as lojas físicas abertas às fechadas, que opera através de *store shipping* e o *e-commerce*. Então realmente é uma marca muito digital, a marca Schutz.

Ela teve o lançamento do *e-commerce* no ano de 2011, muito anterior à abertura de franquias. Então, o franqueado convive já com essa realidade de uma forma diferente, porque quando ele iniciou na rede, o *e-commerce* já era uma realidade. Na marca Arezzo e na marca Anacapri, nós estamos desenhando realmente como que a gente pode alinhar os interesses. E o primeiro passo que nós demos a nível de teste, para esses meses de abril e maio, foi a criação de um fundo no qual estamos pagando 5% das vendas realizadas pelo *e-commerce* para o franqueado que tem a loja num raio de até 20 km de distância do CEP daquela consumidora que efetuou a compra online. Então é um montante alto, é um montante que com certeza está saindo do nosso caixa, da nossa rentabilidade, nesses meses de abril e maio, no entanto com isso nós conseguimos ter aí a rede toda comprada e alinhada com esse aumento grande de venda que teve no online entre abril e maio.

Showroom. Nós colocamos da seguinte forma. Toda venda feita através do *store shipping*, pra nós o *store shipping* vai ser o grande canal omni, porque você tem omni, tem muita estratégia, tem muita iniciativa, mas algumas são aquelas que dão densidade de receita, e o *store shipping* é uma delas. Toda venda de *store*

shipping, quem faz a receita é o franqueado, então é uma receita dele. A gente utiliza a web como o grande canal de contato e gestão com a franqueada, com o franqueado local.

Indo pro lado oposto, que é a venda feita com a cliente que está fisicamente na loja e o franqueado não tem aquele modelo, cor, número que a cliente está buscando, e temos na web, e a entrega vai ser da web para o franqueado, nós aumentamos, nesses últimos dois meses, a comissão do franqueado, ela está uma comissão hoje alta, de 20%, então a gente está fazendo toda uma análise de impacto no DRE para que o franqueado, com esses 20%, tenha ali uma excelente rentabilidade, portanto ele não vai ter que ter o capital empregado, a margem quase que líquida que ele vai ter que pagar apenas a comissão da vendedora e as despesas operacionais da loja. Então, a gente acredita, sim, Bob, que esse alinhamento é muito importante e que a gente está tomando decisões nesse caminho. Era isso, Aline.

Aline: Tá ótimo. A próxima pergunta do Bob é o quanto a venda que a gente está tendo no *e-commerce*, todo esse crescimento, o quanto isso não seria uma venda que teria ocorrido por meio de uma loja física, então ele queria entender um pouco o que é a venda incremental desse *e-commerce*, de novos clientes, ou de clientes que não compravam com a gente, e o que é de fato recorrente do *e-commerce* que não teria pego da loja?

Alexandre: Bob, essa é uma pergunta difícil de responder. Posso te dar alguns dados aqui que ajudam nessa resposta. A grande maioria das nossas vendas, elas têm origem em dois tipos de clientes: uma, clientes realmente ativas da base; e duas, a maior foi de clientes que nós recuperamos da base, ou seja, clientes que há mais de 12 meses não compravam em nossas lojas, isso juntando lojas físicas e lojas online. O percentual de 20% das vendas tem sido para novas clientes, ou seja, novos CPFs que não eram cadastrados na nossa base.

E aí eu entendo que o ponto da sua pergunta, inclusive é uma ponderação super importante que a gente se faz é: com as lojas reabrindo, qual vai ser realmente o real mercado do *e-commerce*? Em nosso entendimento é o seguinte. Já temos o *e-commerce* em desenvolvimento constante. Você está todo dia ali colocando novas ferramentas, facilitação de compra, melhoria de entrega, nós temos muito a melhorar na entrega, estamos mesmo num projeto final de como que a gente vai entregar *same day* em São Paulo, mesmo com o estoque estando no Espírito Santo, através de modelo logístico proprietário que a gente está desenvolvendo.

Então, a minha resposta é: nós acreditamos que esse patamar de R\$ 50 milhões por mês, independentemente das lojas reabrirem, vai ser uma base. E

acreditamos ainda mais para 2021, um ano no qual muitas das iniciativas nossas, tais como a plataforma 1P, tais como novas marcas pra nossa base e temos uma ambição ainda bem maior do que essa para o ano de 2021, no qual iniciamos aí a fazer um planejamento nosso pro futuro. Então vai ser uma venda complementar em que, apesar de ser, sim, uma venda adicional à já existente na base, elas vão ter uma compra ainda maior online pra poder usar a loja como ponto de contato

Aline: Alexandre, a próxima pergunta é do Victor Saragiotto, do Crédit Suisse. São algumas, então eu vou fazer em partes. A primeira é: Alexandre, me parece que a Companhia está repensando seu modelo de negócio, dadas as mudanças impostas pela pandemia. Me parece também que o *e-commerce* vai fazer papel ainda mais fundamental nos próximos trimestres. Isto posto, como vocês imaginam o papel da loja física nesse novo modelo?

Em relação ao *sample sale*, podemos assumir que a Companhia deve investir cada vez mais em logística, já que uma entrega eficiente passa a ser fundamental para uma maior conversão?

E ainda pergunta, por fim, em relação ao *shipping from store*, se a Companhia é que passaria a ser responsável pelo investimento do estoque das lojas? Essa é a primeira pergunta.

Alexandre: Victor, obrigado pelas suas perguntas. Vamos lá. O papel da loja física. Nós acreditamos, assim, que já havia uma tendência de mudança no papel da loja física, na qual ela tem que ter uma conexão muito maior com a loja digital. É realmente uma realidade que hoje a gente vê ela como era uma tendência e, fazendo um parêntese, várias outras tendências, elas se tornam uma realidade absoluta nesse momento.

Nós acreditamos que a relação da vendedora com a consumidora nas lojas físicas, que a força do *brand awareness* se cria quando a pessoa realmente tem a experiência de contato com a loja física, ela é insubstituível, ela vai continuar sendo muito importante. Entretanto, a forma que você tem os estoques alocados nas lojas físicas, conseqüentemente, como elas operam, vai ser, na nossa opinião, mudado de uma forma muito radical.

Então, sobre o *sample sale*, já era um ensaio que nós tínhamos, não foi uma ideia criada durante a pandemia. Nós já tínhamos essa ideia na cabeça, porque o nosso negócio, ele tem um número de variáveis, de SKUs, muito extenso. Quando você tem modelo em três cores, três SKUs em 10 numerações, você já começa um modelo que você quer ofertar bem tendo no mínimo, daquele

modelo, trinta pares. Então, nós temos um par de cada número, que você vendeu um 36, você acaba aquela grade muito rápido.

Então nós já sabíamos, a manutenção do *mix*, você não pode ter numa loja, chegar e ter poucos itens, aquilo não seduz, aquilo não é realmente fácil pra cliente se tornar engajada. Entretanto, se eu tenho de todos os itens do *mix* dez pares de cada, eu tenho um estoque muito alto. Então como usar esse contato, esse ponto de experiência da loja, fazendo com que a consumidora receba o produto na casa dela, mas um franqueado não tendo que estocar o produto, era o grande X da questão.

Então colocar de pé o *sample sale* igual a gente colocou, só pra vocês terem uma ideia, nesse primeiro ciclo de verão, nós vendemos em torno de cem mil pares para os franqueados de todas as marcas. Então foram oito mil pares já de amostras. Então tivemos de fazer uma rápida readequação do nosso processo industrial, porque as amostras que temos aqui eram número 35 e vamos agora investir em logística. Concordo plenamente com você, essa velocidade pra cliente ir na loja, ter a experiência, escolher o produto e comprar, mas não levar, receber em casa, vai ser fundamental.

Então como que a gente vai conseguir ter essa agilidade? Nosso foco principal vai ser isso na cidade de São Paulo, na região Sudeste, vindo pra região Sul, não dá pra gente querer ter eficiência, mudar do dia pra noite no Brasil inteiro, um país realmente de magnitude continental, mas a gente acredita que a gente vai conseguir ter uma boa experiência pra clientes e hoje a gente começa a pensar em como ter centros de distribuição regionalizados.

Isso vai ser fundamental pro futuro, não é algo que está no *pipeline* ainda pra 2020, mas a gente acredita que vai ser o caminho, como usar hoje outras estruturas de centros de distribuição já estabelecidos como parceria, pra que a gente possa entregar num prazo que a gente acredita ser realmente de dois dias, quando você comprar na loja, e receber pelo *e-commerce*.

Aline: Ok, a próxima pergunta, ainda do Victor, é um pouco sobre o risco de estoque, porque a gente tem um perfil de produtos mais *fashion* e alguns com tendências sazonais, então como a gente vem trabalhando pra reduzir um pouco esse impacto e o quanto que vai ser aí a combinação entre, eventualmente, um maior *markdown* versus você ter de fazer eventualmente um *write-off* de estoque?

Alexandre: Vou tentar separar aqui a pergunta, quando você fala em *write-off*, talvez pode ser algo específico do ciclo da coleção de inverno, porque é algo que a gente nunca fez, a gente sempre conseguiu depurar o estoque na rede ao

longo dos meses. Não é algo que a gente ainda acredita ser necessário. Como eu falei, a nossa margem bruta do custo da fábrica até a consumidora, ela é muito alta, são 3.83 vezes, então mesmo com os *markdowns* estabelecidos, previstos até o começo do mês de agosto, nós temos uma margem bruta no canal ainda muito saudável.

Mas voltando, então, sobre a questão do futuro. Tem duas formas de melhorar o seu risco de estoques. A primeira é através de mais previsibilidade. Então, hoje, como você faz isso? Através de dados, através de *analytics*, através de você realmente, a cada modelo, entender qual a curva de venda, qual é a demanda prevista para aquele prazo que você estabelece que ele tem que ficar na loja, então realmente é mais fundamental, a gente vai estar investindo agora no mês de junho numa reforma física, essa área de merchandising, que operava em São Paulo, ela vai ser toda migrada, exceto as pessoas que vão coordenar o *sell-out* das franquias, isso continua em São Paulo, vai ser toda migrada para o Rio Grande do Sul, a gente vai estar investindo muito em *data* pra que a gente possa melhorar a previsibilidade.

E a segunda é a reação rápida. Então eu vou começar cada produto com uma quantidade menor deles, mais fragmentado, conseqüentemente eu tenho menos risco concentrado e, baseado na reação de venda, eu consigo produzir muito rápido, de forma customizada, entregar para a consumidora. Então, a nossa capacidade hoje, industrial, em termos de velocidade, é realmente surpreendente. Está conseguindo girar aqui produto, - eu dou a vocês um dado que ele foi um dado à parte, não dá pra levar isso em consideração, tá?, - a gente conseguiu fazer uma produção, semana passada, a gente viu a possibilidade, vou dar um exemplo bem prático aqui, - das lojas reabrirem em São Paulo, já nessa primeira semana de junho, nós tínhamos um produto chamado... uma coleção Home, que nós desenvolvemos pra Arezzo, que estava tendo uma aceitação no *e-commerce*, mas não tinha previsto pra *sell-off* e nós acreditamos que isso é muito importante pra resgatar o adereço da cliente, nesse momento, essa coleção, essa mini coleção. Nós conseguimos produzir, em 5 dias, uma coleção ali de 10 modelos, que está sendo entregue amanhã para as lojas, na semana que vem algumas vão estar reabrindo.

Então, essa capacidade nossa de produzir rápido vai ajudar muito a mitigar o estoque. A gente vai querer ter uma rede mais leve, em todos os sentidos, porque a gente quer produzir com muito mais agilidade. Então, quando você junta previsibilidade com reação rápida, você mitiga esse risco. Se a gente operasse dependendo dos fornecedores sem conexão com o nosso negócio, ou até dependendo de importados, você não tem essa reação rápida, então aqui a gente vai colocar essas duas frentes, e eu tenho certeza que a nossa venda *full-price*, que é a nossa meta principal, ela vai crescer bastante.

Aline: Ok, a próxima pergunta é do Ruben Couto, do Santander. Ele comenta o seguinte, vocês falaram que o canal de *e-commerce* teve uma redução de margem bruta pra perto dos 51% ao longo de maio, em função de um maior esforço promocional. Isso foi apenas um efeito pontual ou devemos esperar o canal com a margem um pouco menor, dado o cenário competitivo atual?

Alexandre: Vamos lá, dividindo em duas etapas. Para nós conseguimos vender da melhor forma possível os estoques gerados pela suspensão temporária de operação das lojas, que esse ciclo, ele veio, eu uso muito a expressão que imagina que somos uma locomotiva que estava lá andando a 300 quilômetros por hora, atrás dela você tem 750 vagões que são as lojas, mais 30 vagões que são as fábricas, e freia. Como fazer essa freada em uma semana, sem que se perca muitos vagões e preservando a locomotiva? Então, óbvio que a gente conseguiu trabalhar um pouco na parte de produção, não cancelando muitos produtos, entretanto, pra manter os nossos fornecedores, nós mantivemos, sim, produtos em produção, e a gente sabe que a demanda por esses produtos de uma forma natural não acontece devido ao momento até tardio que eles estão sendo produzidos na estação de inverno.

Então, a gente vai ter, até o mês de agosto, a nossa previsão de manter essa margem bruta realizada no mês de maio melhor, 52, 53%, mas já tem alguns momentos, ali, quando realmente a gente tiver uma oferta maior, caindo pra uma base aí não menos que 45%. Então, isso para mim é um fato, e a gente sabe que o volume de venda tão grande de crescimento, quando você olha em termos de lucro bruto, o crescimento *offseta* a redução de margem e, conseqüentemente, as despesas fixas são também *offsetadas*, gerando um *bottom line* extremamente positivo.

Então o mês de abril foi o primeiro DRE, vamos dizer assim, *full*, já nesse patamar, vocês viram que a gente vendeu R\$ 48 milhões em abril, tendo uma margem de contribuição do *bottom line* do *e-commerce* superior a 25%. Então a gente acredita que mesmo com essa margem vai ser um *business* muito importante para essa situação.

Olhando para agosto, quando a gente entrar, então, com a maioria das vendas da coleção nova, não a maioria, em termos de 50%, mas um crescimento maior de novos produtos, a tendência é que essa margem vá gradualmente subindo. Mas a gente não espera operar mais nas margens de 2019, do passado, que a área aí deu em torno de 65% de *e-commerce*, e eu vou explicar por quê.

Quando a gente paga as comissões, então, aos franqueados, das vendas feitas através da prateleira infinita, você tem essa margem, essa margem sai do seu

preço, você cria um fundo de auxílio ao franqueado que eu mencionei, que eu não sei quanto que a gente vai manter isso pra frente, talvez vai ser necessário por ainda alguns meses, a margem bruta inicial vai crescer, a margem bruta absoluta, quando você pega o nível de comissionamento, por assim dizer, que a gente vai ter que ter pra rede, essa margem bruta vai operar em torno ali dos seus 55%, é o que a gente está estabelecendo como a nossa base.

Aline: Perfeito, Alexandre. Agora eu vou juntar duas perguntas, tanto da Helena, do Itaú, quanto da Irma Sgarz, da Goldman Sachs. Elas estão perguntando um pouco sobre a saúde financeira do nosso canal de franquias, e também do multimarcas, que também você já comentou um pouquinho.

A outra pergunta relacionada ao tema é se tivesse um fechamento de loja, se a gente teria interesse em comprar essas lojas franqueadas nossas, ou se de fato, se essas lojas virem a fechar, hipoteticamente, se o canal nosso web seria capaz de pegar essa venda?

Alexandre: Então vamos por etapas, Aline. Se eu esquecer de algumas das três perguntas, você me ajuda a responder, tá?

Aline: Tá bom.

Alexandre: Se quiser falar um pouquinho junto comigo aqui sobre a primeira pergunta, eu posso dar aqui grandes linhas. A gestão da saúde da nossa cadeia de valor, que vai do fornecedor ao franqueado, é uma base fundamental para o nosso negócio. Nós temos a obrigação de zelar, então, por ter algo que seja coerente como um todo. É a base, então, da coerência é o que a gente tem usado na tratativa dessa relação financeira com os fornecedores e com os franqueados, coerência e transparência.

Então, dentro do que nós havíamos pré-determinado, que foi uma postergação dos nossos royalties, corresponde mais ou menos a um terço aí do contas a pagar que o franqueado tem para conosco, nós tivemos uma adimplência bastante satisfatória, nós tínhamos um negócio saudável, que gerava, então, resultados. A maioria tinha um bom contas a receber de cartão de crédito. Quando eles conseguiram reduzir bastante o custo operacional, o custo fixo, eles tiveram que honrar com o pagamento, então, do produto fornecido por nós.

Então, essa adimplência está bastante satisfatória, terminamos em maio conseguindo gerar aí um bom caixa. Finalzinho de Maio começa a vencer aí o que nós prorrogamos dos royalties, e tem um pico aí no mês de junho. A gente acredita que isso vai acontecer. Entretanto, é lógico que no meio de 750

franqueados, você vai ter uma depuração natural e aí, talvez, um percentual de 5 a 10% vão ter mais dificuldades financeiras que a gente vai conseguir apoiar.

Eu acho que o Rafael pode falar um pouco da forma que a gente está customizando a gestão dos nossos franqueados e qual é nossa previsão para o futuro. Mas, de uma forma ampla, a gente está bem confiante sobre o nosso franqueado para o momento e, para o futuro vai ser o reestabelecimento de novos *economics*. Então, mudar o custo de ocupação da loja, o custo de pessoas e como ele vai ter menor carregamento de estoque vai ser fundamental pro futuro.

Rafael: Perfeito, Alexandre. Acho que, como você colocou, a transparência e a proximidade, desde o momento em com os nossos fornecedores, quer dizer, a gente estudou muito em ganho de sinergia. O nosso time encorajou, desde o primeiro momento, tanto franqueados, quando fornecedores, para se apropriarem de todos os benefícios da nova MP, em relação às leis trabalhistas, colocando as equipes em *lay-off*, reduzindo jornada de todos os times de varejo, então reduzindo, na maior parte dos franqueados, em torno de 50% da rede que opera no simples, em 100%, colocando todo o time em *lay-off*, para os franqueados grandes 70%.

Os shoppings também têm sido bons parceiros, então nosso time está fazendo um excelente trabalho, apoiando, zerando o custo de ocupação só com algumas despesas de condomínio, então a despesa fixa do franqueado, e também do fornecedor, caiu muito nesse período. Eles conseguiram enxugar, encolher o tamanho de despesa muito pequeno, o que possibilita depois uma retomada. Então, a gente está muito próximo desses parceiros, guiando-os para ter uma saúde financeira.

Como o Alexandre comentou, o nosso franqueado tem o cartão de crédito que vem nos vencimentos futuros, então as vendas que ele já havia feito, ele agora começa a ter o recebimento, já teve o recebimento nesse período, e conseguiu fazer os pagamentos pro grupo Arezzo&Co numa adimplência bastante satisfatória. Acho que no mercado multimarcas, aonde a gente tem um nível de conexão talvez menor, mas também estamos tendo um nível de adimplência satisfatória, então diferente de franquias. Então a gente enxerga que o mercado vai ter uma retomada, que existem negócios saudáveis que vão ter uma boa retomada quando tudo voltar, obviamente com patamares diferentes, tudo vai precisar se ajustar a esses novos patamares, então isso é um ponto também importante.

Alexandre: Vale dizer também que a gente está provisionando para o terceiro trimestre, depois que a gente vir realmente quais foram as sobras de estoques,

um apoio no *markdown* do franqueado, que talvez vai aparecer no nosso balanço como baixa de contas a receber.

Então, nosso mantra é a preservação da cadeia de valor, então equilibrar aí os interesses, então não é nem uma situação que o franqueado possa aproveitar de um momento e nem uma situação que a gente pode também bancar o jogo com o usuário mais forte da cadeia e deixar o franqueado com uma situação mais vulnerável.

Então, ao longo do segundo trimestre, a gente está apurando os *markdowns* o que o franqueado está acompanhando os novos preços do *e-commerce*, isso com certeza vai gerar um valor, um valor significativo, mas que já vai fazer parte aí de uma provisão do terceiro trimestre, é algo que a gente já está contando, mas é algo exponencial pra esse momento e que, com certeza, o DRE e, conseqüentemente, a classificação de caixa vão ser mais do que suficientes pra isso, mas faz parte do momento que acredito que estamos aqui com foco no longo prazo e que, pra isso, apoiar o franqueado nesse momento tendo, como eu falei, a coerência com isso é muito importante. Acho que tinha uma pergunta sobre a recompra de franquias, né? Era isso?

Aline: Tinha sim.

Alexandre: Então vamos lá. Não, nós não temos interesse de lojas franqueadas se tornarem lojas próprias. Inclusive o que a gente fez, nos últimos dois anos, foi bem ao contrário disso. Devido ao interesse de muitas pessoas virarem franqueados de nossas marcas, nós fizemos um repasse para franquias.

A gente vai estabelecer, em alguns casos, estamos aprendendo novas formas de franquear, seja devido à questão de capital de giro, que iremos reduzir bastante, em alguns casos, do franqueado, ou até a forma que ele opera aquele ativo. Então a gente vai encontrando maneiras que o franqueado possa se tornar, em alguns casos, um licenciado, nós podemos ser donos daquele ativo, do fundo de comércio, do imóvel, e o franqueado operar aquela loja, recebendo um percentual para que ele cubra as despesas, então, de transformação e etc.

Então a gente é muito flexível, a gente fez aqui um modelo de *franchising*, a gente sempre falava isso, vocês devem lembrar que, em 2015, nós criamos um sistema que tem que estar se adequando constantemente. Então a gente vai com certeza encontrar as melhores formas possíveis para que a gente possa manter a nossa empresa bastante sadia.

Aline: A próxima pergunta é da Olívia, do banco JP Morgan. Ela pergunta o seguinte: como que a gente está vendo o processo de reabertura de lojas no

Brasil? A gente já está com cerca de 25% das nossas lojas abertas, mas a preocupação dela é que, à medida que essas lojas reabrem, elas aumentam as suas despesas, elas voltam a pagar aluguel, voltam a pagar funcionários, então como que a gente está vendo esse processo e como vai ser o nosso posicionamento?

Alexandre: Excelente ponto, Olivia, obrigado pela pergunta. Você tem total razão nesse sentido. Então falando do processo, uma notícia boa é que a Arezzo&Co, todas as nossas marcas, no dia que as cidades decretaram a abertura, os shoppings reabriram, nossas lojas estavam todas abertas. Então, a primeira coisa que eu acho que é inquestionável é a força local que os novos franqueados têm, em ter mantido as suas equipes, em ter mantido nossa operação. Eu tive aí o prazer de visitar anteontem a loja do Shopping Iguatemi, em Porto Alegre, que durante a minha apresentação eu mencionei que estamos encarando como um piloto, inclusive daqui a pouco estou levando todos os executivos da empresa nesse shopping, pra que a gente possa então colocar num lugar de excelência da reabertura. Entretanto, você tem toda razão no que tange à quando está todo mundo de *lockdown*, você não tem alguns custos, quando você abre os custos vêm e a receita não vem no mesmo *pace*. Então a gente está bastante atento a esse ponto, vamos apoiar o franqueado no que tange ao custo de pessoas, em realmente adequar o volume do quadro que ele tem de acordo com a realidade de venda.

Nos shopping centers é uma discussão muito grande, eu recebi aqui durante esse *call* a mensagem do Artur Grynbaum, que pra mim é o grande papa das franquias, e existe um movimento muito forte, eu acho que os shoppings até aqui agiram de forma coerente, vamos ver daqui pra frente como que eles vão atuar, mas não faz sentido que você tenha aluguéis fixos mais. A gente acredita que um percentual sobre a receita vai ser fundamental pra que as lojas tenham a sua sustentabilidade financeira garantida e monitorar ali, muito de perto, temos uma área de *franchising* que foi extremamente eficaz, temos uma grande líder que é uma ex-trainee nossa, que entende muito da operação do franqueado e a gente vai estar monitorando o DRE de cada franqueado, porque não dá pra operar muito tempo no vermelho. O franqueado sente a rentabilidade como uma bola de neve, tanto que depois essa conta volta. Então a gente vai realmente estar monitorando muito próximo, porque as lojas, a partir do mês de agosto, têm que entrar no resultado positivo.

Aline: A próxima pergunta, e aqui eu estou juntando as perguntas de alguns analistas, é sobre Estados Unidos. Então é um pouquinho assim, falar das mudanças que a gente fez recentemente na operação, a gente comentou de algumas no *release*, qual que seria o novo potencial dos Estados Unidos, dado essa dificuldade que as lojas de departamento têm apresentado recentemente,

se a gente vê uma mudança no *mix* de canais lá da operação, e a questão cambial, como que a gente está se preparando pra isso, se existe algum tipo de *hedge* ou algo relacionado pra se proteger do efeito cambial.

Alexandre: Vamos lá. Muito obrigado por trazer esse ponto, com certeza extremamente importante para o nosso negócio. Gostaria de antes de responder especificamente as perguntas, falar um pouco da nossa mentalidade estratégica nesse momento. Então, nosso foco principal, nesses dois meses, foi focar no *core* do nosso negócio, foco muito grande, como vocês estão vendo aí, na operação digital, você acredita que receita e receita de venda é fundamental e botamos muita energia nisso e está explodindo. Sustentabilidade da cadeia de valor com foco no fabricante franqueado. Praticamente não vou falar *check*, porque é um processo muito constante, mas atuando muito forte. Redefinição do nosso modelo de negócio, novos tipos de coleção, processo *sample sale*, reestruturação do tamanho da nossa estrutura pra adequar o tamanho da receita. Então, nesses dois meses foi o grande foco.

Estados Unidos, a gente não conseguia priorizar tudo, tá certo? A primeira iniciativa que a gente teve lá foi o seguinte: estanca despesa, corta despesa. Então não foi um movimento, eu diria, estratégico, foi um movimento realmente pra remediar. Fomos lá e colocamos a costura no sangramento de despesa, fizemos uma redução realmente muito grande do quadro, fechamos as lojas, não falei isso, mas esse fechamento vai ter um impacto, a maioria sem efeito caixa nos nossos resultados ainda no curto prazo.

Estabelecemos uma nova equipe, temos como *head* o nosso grande capitão Fernando Caligaris, junto com uma equipe de 12 pessoas. Ainda temos uma estrutura de todas as áreas que vocês precisam, marketing, merchandising, produto, todas as áreas com uma redução do quadro, fortalecemos o canal web, que mesmo com nosso centro de distribuição que lá não é da mesma forma que a gente opera aqui, nos Estados Unidos o centro de distribuição é terceirizado e mesmo assim crescemos a venda online, porque já tínhamos a equipe.

Então, foi estancar despesa e manutenção do online com crescimento. São números muito bons, estamos falando que a Schutz vai faturar mais de US\$ 600 mil no mês, são mais de R\$ 3 milhões, mais a Alexandre Birman aí perto dos seus US\$ 100 mil, então conseguimos colocar de pé isso. Agora reestabelecer o novo modelo, responder a sua pergunta de qual é o potencial. É o que a gente começa a trabalhar a partir de agora. A gente acredita que até o final do mês de junho a gente vai ter mais clareza, realmente, do que é o novo normal. Amanhã, coincidentemente, eu tenho *bookado*, e na sua pergunta sobre *department store*, com Nordstrom, com Neiman Marcus, que vai ser um desafio, com Saks Fifth Avenue, com Bergdorf Goodman, faz parte da Neiman Marcus, vamos estar

amanhã entendo o que eles estão projetando pro futuro, como eles realmente estão vendo os volumes, tamanho de seus estoques, quais coleções eles querem comprar e como eles vão querer utilizar a nossa velocidade *time to market*, pra poder crescer conosco. Mas eu já falei algumas vezes com o *head* da Nordstrom, que é um dos nossos principais parceiros e eles sabem do nosso potencial nesse sentido de velocidade, e querem crescer os negócios conosco.

Agora, quanto disso, qual o volume que a gente está falando? Essas respostas a gente não tem para o momento. O que a gente vai fazer? Isso já é muito importante pra nossa estratégia. Nós durante todo esse tempo de operação decidimos ter um preço convertido do dólar para reais do nosso produto vendido no mercado americano muito mais alto do que esse produto em reais no Brasil. Por dois motivos. Em termos de marca, a gente acreditava então, nesse *white-space*, falando em Schutz na casa de seus US\$ 180 e também pra ter uma margem estratosférica, está falando aí de margem bruta *full price* de quase 80% pra *offsetar* muito das altas despesas e investimentos que a gente estava fazendo, e mesmo assim não era suficiente, era menor do que o tamanho das despesas.

O que a gente vai fazer agora? Como a gente reduziu muito as despesas, esses efeitos vão aparecer pro trimestre, uma redução drástica de 80% de redução de despesa, nós vamos acompanhar a redução trazendo o preço pra um valor muito mais próximo do que é o preço do produto aqui vendido em reais, convertido pra dólares. Vamos utilizar como uma base de cálculo para os próximos 90 dias um *FX rate* de cinco reais por dólar, e ainda estamos sendo conservador, mas é o que vamos estimar, e vamos trazer para um *markup* muito parecido com o que temos aqui de 3.83 vezes o custo de fábrica para o ponto de venda na loja, que cobre todos os encargos.

Então quando você coloca toda essa conta, isso então em preço, você está falando que a Schutz vai estar operando ali na faixa dos US\$ 100. Isso então vai trazer um cenário competitivo muito grande pra marca e a gente vai, então, entender qual é o novo patamar. Pode ser que nessa faixa de preço a gente tenha crescimento de receita. Nada vai ser por curto prazo, porque a retomada lá os estoques eram muito maiores nas lojas durante muito tempo, tem todo o efeito das lojas de departamento, então a gente acredita que a gente vai estar pavimentando um caminho pra 2021 muito forte.

E Alexandre Birman, nós vamos entrar numa faixa competitiva muito diferente também, está vindo pra você em grandes números uma Clarita, que é a base de venda vendida aqui a R\$ 1500, o que significa a cotação de hoje aí, arredondando dá US\$300. Essa Clarita era vendida lá a US\$590, ela vai ser vendida agora a US\$390. Então também uma mudança de *target price* e que a

gente acredita que a gente tem um potencial de mercado muito grande, porque marcas tradicionais desse *target*, tais como as atuais, não passam por uma situação bastante delicada. Então tem que estar forte, a gente tem toda nossa estrutura de criação de produto que é realmente única no mundo, então no médio e longo prazo a gente ainda é bastante confiante sobre a operação americana, mas no curto prazo os efeitos das principais decisões que a gente tomou, elas são inevitáveis, e a gente está convivendo bem com isso.

Aline: Alexandre, a próxima pergunta é do Tobias Stingelin, do Citi. Ele faz a seguinte pergunta: está claro que ninguém sabe qual vai ser a demanda por canais e vocês estão falando cada vez mais de ser *just in time*. O mundo está mudando. Não se sabe o que vai vender mais e o que vai vender menos, *home office*, etc., ou seja, o fato de estar em Campo Bom justamente pra poder se ajustar pra um mercado que ainda não se sabe o tamanho que vai ter, quais categorias, como que fica tudo isso? Vai ter que comprar tudo online? E a loja? Eu estou lendo aqui a pergunta dele.

Alexandre: Tá bom, Tobias. Tudo bem? Obrigado pela pergunta. É sempre um prazer muito grande interagir com você. Olha, com certeza o *just in time*, nós acreditamos que vai ser um diferencial muito grande da Arezzo&Co. Estamos aqui numa região em que o produto chega em São Paulo em dois dias, temos aqui uma capacidade muito grande de criação e produção e entrega. Então a gente acredita que, quando você conecta isso no digital, aquela frase que nós colocamos, que é “entregar os produtos direto das mãos do sapateiro aos pés das consumidoras”. A gente já fez um teste ano passado. A gente batizou de *speed factory* da Schutz, acho que vários de vocês nos visitaram, e a gente hoje consegue realmente produzir de forma customizada um produto, aí, em cerca de 72 horas, então a gente vai colocar muito isso em prática, temos várias tratativas governamentais para que a gente possa ter a condição tributária e fiscal para operar aqui o *e-commerce* e a gente vai querer acelerar já tendo aí alguns testes sendo implementados para o mês de Julho. Então é algo fundamental que a gente acredita.

Em relação a São Paulo, a liderança das nossas marcas e as nossas lojas são *hubs* muito importantes. Todas as nossas marcas, Fiever, Alme, Schutz, Anacapri, Arezzo, futuramente Avance, tem seu *flagship* na Oscar Freire, que a gente vai ter a nossa equipe de marketing, a nossa equipe de liderança de marca conectada com o que está acontecendo, imputando informação com muita agilidade e eu mantendo aí essa rotina de estar aqui toda semana a qual eu exerço aí há décadas. Temos um *stand-by* com foco muito grande nos Estados Unidos, que agora tem a concentração muito grande aqui pra botar de pé algo muito forte e conseqüentemente gerar um crescimento de *market share* enorme pra Arezzo&Co.

Aline: Alexandre, eu tenho mais 3 perguntas finais. Eu vou concentrar duas. A primeira é em quais *marketplaces* a gente entrou? No início da crise a gente anunciou que estaria explorando algumas marcas através do *marketplace*, ele está perguntando, quais são eles? E se de alguma forma esse *marketplace* contribuiu muito positivamente pra vendas que foram mostradas do *e-commerce*, em torno de 200% em abril e maio. Então essa é a primeira pergunta.

E a segunda, que tem um pouco a ver com o novo canal de crescimento, como que vai funcionar a questão do vendedor online digital e quando a gente deve lançar?

Alexandre: Perfeito. Respondendo às perguntas, começando, então, foi apenas a marca Anacapri, na Zattini, que pertence à Magalu, foi um teste que fizemos e os resultados foram muito baixos. Desse total de crescimento nosso foi irrisório esse número. Não é o nosso caminho, foi um teste que a gente fez, nosso caminho realmente é a operação própria, não teremos os nossos produtos em *marketplace*, pelo contrário, vamos nos tornar o grande 3P da moda e a gente está investido muito na tecnologia, em pessoas, reforçando nossas áreas do *e-commerce* em todos os sentidos. Segunda-feira começam aqui já 64 atendentes do SAC, mais que dobramos a capacidade própria. Obviamente fomos estudar a terceirização da central, mas a gente não acredita nisso, a gente acredita que um bom *e-commerce* tem que ter um atendimento ao cliente proprietário, como a maioria das suas etapas, tecnologia, logística, então a gente vai investir muito e realmente foi um teste, mas que não é o caminho que a gente imagina.

A respeito da segunda pergunta, pode repetir pra mim, Aline?

Aline: Sobre a vendedora digital.

Alexandre: Ah, perfeito... Então nós fizemos esse teste e tivemos números, assim, impressionantes. Tivemos uma pessoa da Arezzo&Co, uma gerente que vendeu, em 3 semanas, R\$ 200 mil. Isso é a venda de uma boa loja em três semanas. Isso é a influência que ela fez nas suas mídias sociais, colocando no seu Instagram, fazendo o famoso *friends & family* e fez a venda.

Então, tivemos quase 350 pessoas da Arezzo&Co com vendas nesse período, além das vendedoras. Isso foi feito de uma forma muito rápida, com sistemas de controle bastante caseiros, a gente não consegue escalar isso pra 5, 10 mil pessoas do dia pra noite. Mas é totalmente o nosso foco, é uma prioridade, pretendemos virar a coleção de verão com essa iniciativa pronta, não só com pessoas que são micro influenciadores, mas também temos uma legião de grandes influenciadoras podendo ser revendedoras, influenciadoras de venda

dos nossos produtos, então é algo que a gente acredita muito, e que a gente aprendeu a fazer, agora é estruturar pra poder escalar.

E eu também digo que tem outra coisa que a gente está estudando. Inclusive falando aqui do nosso resultado do segundo trimestre, a gente vai ter dados já de uma regionalização do nosso *e-commerce*. Então a gente vai colocar o *e-commerce* do franqueado. Você vai entrar no site da Arezzo, www.arezzo.com.br, você vai ter opção de ir na cidade, então você vai a Porto Alegre, você vai ser reconectado pra um *e-commerce* local, que vai ter só o estoque que tem dentro daquela cidade e todo o atendimento e suprimento vai ser feito através do franqueado.

Então, temos uma série de iniciativas digitais e uma equipe que vocês conhecem aqui, é muito parruda, liderada pelo Maurício, com novos integrantes que, ao longo dos últimos meses, puderam contribuir muito pra nossa empresa, mudando a capacidade, a força de falar, realmente, que somos uma empresa de ponta. Alguma pergunta mais, Aline?

Aline: A última pergunta, Alexandre, é sobre movimento de consolidação de mercado, então como que a gente está vendo o ambiente competitivo, se a gente acredita que está sendo capaz de ganhar *market share* e como a gente vê os movimentos de M&A agora nesse meio tempo que a crise ainda está bem intensa, se a gente já está olhando alguma oportunidade.

Alexandre: Ótimo. Boa pergunta pra gente encerrar. Sobre o *market share*, nós ainda não temos dados, vamos rodar agora assim que fechar o mês de maio, toda a sistemática, né, Aline? Que é você a diretora de estratégia, com você que tem essa possibilidade, mas o nosso *feeling* é que é um grande, grande *market share*. Se vocês pegarem as lojas físicas e online, nesse bimestre abril e maio, a gente está falando aí de uma receita no *sell-out* que vai ser próxima de R\$ 200 milhões, talvez um pouco mais. Isso anualizado seriam R\$ 2.4 bilhões. Então a gente acha que isso não tem esse mercado, esse é um mercado de R\$ 8 bilhões/ano, então isso é um *market share* muito alto nesse período, que a gente está assim vendo o *market share*

A gente vê os outros *players*, porque eram dois tipos de players no nosso negócio. Ou você tem marcas de fábrica, que elas não têm a ligação com a cliente e várias até nem tinham *e-commerce*; ou você tem lojas que até são algumas redes de franquia, mas que não tem a ponta industrial. Então a capacidade de venda desses dois tipos de *players*, nesse momento, nós estimamos que não tenha sido alta perto do que a gente conseguiu auferir de manutenção de receita versus o ano passado.

Sobre o M&A, nossa visão. Número um: ainda é muito cedo pra falar sobre isso. Temos muita coisa pra colocar de pé dentro de casa, então é um foco, realmente, de uma grande revolução do nosso modelo, trazendo resultado positivo, nossa meta realmente é resultado positivo o quanto antes, e esse crescimento forte de vendas do digital, entretanto nosso caixa está muito robusto, essa, vamos dizer assim, nova dívida de R\$ 450 milhões, ela não vai ser nem perto de ser tocada pro nosso negócio, muito menos do que isso. Sabe que nosso caixa bruto anterior era na casa dos seus R\$ 250 milhões, aumentou nos seus R\$ 580 milhões de caixa bruto todo dia e o consumo desse caixa mencionado pelo Rafael Sachete, mesmo com os desafios que a gente tem, suporte ao franqueado, etc., eles vão ser baixos nos próximos meses. Então o valor que a gente hoje fatura de cartão de crédito, venda *e-commerce* 48 milhões, com a margem bruta que a gente tem, ele já paga praticamente o nosso SG&A. Então a empresa seria quase que autossustentável com a sua venda online.

Então esse caixa robusto que a gente tem, nós temos dois caminhos. Ou a gente vai devolver isso pra quem paga os nossos empréstimos ou nós vamos usar como realmente já uma base para o movimento de consolidação. Mas ainda é muito cedo pra falar, temos muita coisa pra fazer dentro de casa, precisamos de voltar ao normal, nós estimamos aí que nos próximos dois ou três meses essas conversas com certeza vão aparecer. Já fomos hoje procurados, mas o nosso foco hoje realmente é dentro de casa, mas estamos muito preparados financeiramente para o futuro.

Aline: Alexandre, encerraram-se as perguntas aqui, acho que você pode partir pro seu encerramento.

Alexandre: Maravilha. Então as perguntas foram muito ricas, eu agradeço o interesse e a dedicação de todos, e eu me desculpo aí por um *call* muito mais longo do que normalmente é, é uma interação diferente. Espero que mesmo sendo tão longo, tenha sido interessante discutir conosco. Eu acho que esse exemplo de agora já fica como um exemplo das boas coisas, se existe alguma boa coisa dessa pandemia que vivemos, mas existem sim, tem muitos aprendizados a tirar, acho que aqui esse exemplo é nítido, como é mais interativo, como a gente consegue ter o vídeo, e eu acho que as interações que tivemos também com investidores ao longo desses meses mostram que talvez paradigmas anteriores, das conferências, etc. vão ser quebrados. Isso só pra dar pequeníssimos exemplos daquilo que eu acho que vamos conseguir agir com mais eficiência, cuidando mais da nossa sociedade e do nosso meio ambiente.

Então eu sou conhecido por ser um otimista por natureza, por ser um trabalhador incansável, tendo uma dedicação visceral do nosso negócio, lembrando que eu literalmente nasci e fui criado nessa empresa, temos um time aqui muito

aguerrido. Então, foram decisões muito difíceis ao longo desses meses, foram dias intermináveis de trabalho, mas a gente se encontra aí capaz, querendo realmente abraçar o novo normal, abraçar as adversidades pra que elas possam ser como combustível para a nossa evolução e, conseqüentemente, aprendizado.

Então eu fico aqui com esse primeiro *call*, agradecido a todo o nosso time, honroso em todos que durante anos contribuíram para nossa empresa e especialmente ao Conselho de Administração pelo rápido apoio e uma governança realmente bastante *supportive* para o nosso *business*, em especial o nosso fundador, meu pai Anderson Birman. Um abraço a todos, obrigado pela participação nesse *vídeo call* de resultados.

Aline: Obrigada, encerramos aqui a nossa videoconferência do trimestre. Tchau a todos.