

americanas

São Paulo, 02 de dezembro de 2022

Documento Interno

Planejamento 2023

Participantes: Sergio Rial, Anna Saicali, Marcio Cruz, Timótheo Barros, André Corve, João Guerra e Vanessa Carvalho (secret.).

A reunião foi iniciada com uma visão macro do cenário brasileiro em 2023. Pontos como a desaceleração econômica; a falta de liquidez do consumidor, gerando alta inadimplência; expectativa de que a taxa de juros permaneça alta no primeiro semestre (fruto da fase de “bonança fiscal”) foram trazidos. Será necessário que a Companhia esteja preparada para enfrentar um momento difícil. Dessa forma, precisamos ter claro que a chegada dos players estrangeiros de e-commerce nos últimos anos vem estimulando cada vez mais que as empresas brasileiras do setor se auto-destruam, principalmente no cenário econômico que estamos vivendo. Não podemos cair nessa armadilha.

2023 e 2024 serão os anos que irão definir o futuro da Cia e do Setor. Alguns concorrentes devem ficar pelo meio do caminho. Não poderemos ter a queima de caixa que estamos tendo.

Para isso, precisamos enxergar com nitidez que não poderemos ter uma Companhia só digital. Temos que pensar no portfólio como um todo, reequilibrando as contas. Temos que dar um salto no físico e pensar mais nas categorias do digital (remodelar as categorias), com Ame permeando tudo isso, porque é o que rentabiliza.

Área financeira precisará assumir o seu papel de 2ª linha de defesa, levantando a bandeira vermelha de forma racional sempre que necessário, para a nação Americanas como um todo. Importante levarmos em consideração o *asset* da empresa achatado, fizemos um *follow on* espetacular no momento certo, mas gastamos o dinheiro todo. Agora precisamos do dinheiro e temos que ir para a “guerra”. Se a gente frear muito, poderemos ter implicações no médio prazo. Então, a arte será onde frear e o tamanho do freio.

Vamos priorizando as mudanças no físico e no digital, seguido de Ame e depois a gente entra em HNT, Uni.co etc.

O Mercado precisa acreditar novamente na gente. Tem gente grande interessada, temos que ter uma história e uma estratégia consistente. Se a gente estiver convencido do que a gente faz, a gente convence o mercado de capitais. Talvez demore um pouco, mas a gente convence.

Novos entrantes são todos digitais (Shopee, Shein, etc.), a gente precisa fugir dessa visão física e digital. Americanas tem que voltar a ser referência de qualidade e preço. Nossa comunicação precisa mostrar mais o nosso negócio, incluindo a nossa estratégia de negócio sem falar explicitamente dessa estratégia. Nossa marca é democrática.

Outro ponto essencial será fortalecer a cultura do número, não só dos resultados já realizados, mas também do onde a gente vai chegar, não se pode ter surpresa, temos que ter “range”, previsibilidade, focar no que é realmente importante, revisar a quantidade de metas será fundamental (metas demais tiram o foco).

Pensando em Ame, recomenda-se explorar mais vale progressivo e esteira de recuperação, cartões e seguros. É importante trazer alguém de cartões. Discussão inicial com essa pessoa será um estudo de viabilidade de um cartão sem bandeira (Havan, por exemplo, tem cartão sem bandeira: *funding* e risco, tudo é dele). Parcerias podem ser muito interessantes para potencializar o negócio de Ame. Nubank e PicPay são possibilidades.

Em resumo, precisaremos de planos que foquem claramente no que é necessário turbinar e no que é necessário reequilibrar, tomando decisões de forma consciente a partir das implicações que cada decisão pode gerar.

Cinco grande iniciativas foram priorizadas para essa fase inicial, conforme esquema a seguir.



CANAL FÍSICO TURBINADO – O QUÊ

Direcionadores:

- Revisão de estrutura – perfil do gerente tem que ser outro; sendo outro, talvez não seja necessário ter duas linhas de gestão. Importante aprofundar a análise e trazer uma proposta.
- Comunicação – *trade marketing*: não dá para centralizar tudo, mas não dá para cada gerente de loja fazer da sua forma. Importante que a estratégia de comunicação esteja clara: “O que eu comunico na loja e como eu comunico?” Exemplo: Vitrines – marketing de rua, oportunidade espetacular.
- Necessário repensar como incluir tudo o que a gente que fazer na comunicação sem poluir a loja: investir em telas nas lojas mais rentáveis pode ser uma possibilidade (“*Letrão*” eletrônico com comunicação leve, linguagem informal, mas respeitosa, da mesma forma que Ame e o Canal Digital já fazem).
- A estratégia de Comunicação do Físico precisa capturar melhor o quão a nossa marca é democrática: resgatar o afeto enorme que a geração anterior tem pela marca e construir uma nova relação com a geração mais nova que não sabe muito bem o que é a marca (loja como entretenimento, experiência, aproximar mais essa garotada da loja física).
- Importante reconstruir a cultura de resultado nas lojas: P&L por loja – NPS, Crescimento e Resultado tem que ser perseguidos diariamente pelos gerentes.
- “Loyalty” da Americanas tem que ser melhor explorado nas lojas.
- Uma maior dedicação ao sortimento é fundamental: variedade maior e profundidades menores para melhor atender os nossos clientes.
- Para isso, precisaremos superar os desafios de abastecimento (compra, logística e distribuição).

REBALANCEAMENTO DO CANAL DIGITAL – QUANTO / ONDE / COMO

Direcionadores:

- Estratégia de crescimento sustentável
- ADs
- MKTPlace
- Novas Verticais

- Repensar categorias que só geram prejuízos (com cautela, sem maluquice, estudando detalhadamente as implicações de cada decisão).
- Comunicação será essencial para combater qualquer falsa sensação de que não queremos mais ser digitais.

- **REVISÃO GESTÃO DE MARGEM – POLÍTICA DE PRECIFICAÇÃO**

Direcionadores:

- Otimização da Malha tributária.
- Análise de política de regionalização dos preços, sem o preço deixar de ser democrático: *“ser o melhor preço de Manaus mas sem se penalizar tanto (dez, cinquenta centavos dependendo do produto não faz diferença pro cliente, mas faz muita diferença pro todo).”*
- Importante eliminarmos os “robôs burros” que pressionam a nossa margem e levam a decisões falhas.
- Construção de alertas que alimentem a gestão do portfólio (inclusão ou retirada de itens do sortimento de um ou mais pontos de venda).

- **ALOCAÇÃO DE CAPITAL HUMANO (incluindo terceiros)**

Direcionadores:

- Todo mundo precisa de mais gente: importante entender para que precisamos de mais gente e o que realmente é importante digitalizar.
- Revisão das metas.
- Após o mapeamento de onde estamos precisando de mais gente e onde podemos abrir mão, temos que pensar na migração como primeira alternativa (levar pessoas de áreas que precisam menos para áreas que precisam mais).
- Possibilidade de contratos temporários por projetos de tecnologia é mais barata que a contratação de terceiros (precisamos olhar para o *headcount* incluindo terceiros).
- VP Jurídico que respire negócio.
- Pessoa dedicada para cartões.
- Perfil do associado Americanas tem que considerar a característica empreendedora da empresa: estamos dispostos a tomar riscos sem amadorismo (conhecendo as implicações e na partida já adotando ações mitigadoras).

- Vale refeição não pode mais ser R\$ 4,35 e nem ser diferente por unidade de negócio. Precisamos ver onde reduzir para elevar e padronizar o valor. Associados se sentirão valorizados e trabalharão mais nos novos compromissos que assumirão com a gente.
 - Importante revisar o valor dos salários também. Particularmente, os salários do time do físico.
- **CAPEX 2023**
 - **Direcionadores:**
 - Necessário reduzir pelo menos R\$ 1bi de forma inteligente nos investimentos previstos para 2023.
 - Análise detalhada do ano de 2022 para identificar o que já foi realizado em 2022 que tem comprometimento de pagamento para 2023.
 - Talvez seja necessário interromper de forma inteligente alguns projetos.

Para todas essas frentes, é necessário pensar em grupo de trabalho para detalhar e executar o plano estratégico sem parar a operação no final do ano.

Esse material tem que ser aproveitado para as reuniões do Conselho, não dá para ter retrabalho, para ter fábrica de apresentação (a Cia não pode parar uma semana a cada trimestre para fazer apresentações).

Próxima reunião: a ser agendada nos próximos dias.