

“The Working Capital strategy”

Walmart.com

14º Prêmio revelação em Finanças

IBEFSP

São Paulo, 15 de setembro de 2017

Participantes:

Douglas Kayassima de Assis, Gerente Sr. de FP&A e Tesouraria – Administrador pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC) e possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Atua no Walmart.com há quatro anos e atuou mais de quatro anos na AES Eletropaulo e mais de quatro anos no Terra.com.

Fernanda Hendges Siufi – Coordenadora da Tesouraria – Economista pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e possui MBA pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV), atua no Grupo Walmart há mais de doze anos.

Fernando Maskobi, Diretor Financeiro – Administrador pelo Instituto Mauá de Tecnologia e Contador pela Trevisan Escola de Negócio. Possui extensão em Política pela Escola de Governo de SP, formação em Mercado Financeiro e Banking pela Saint Paul e possui formação executiva pela Harvard Business School. Atuou mais de sete anos da KPMG Advisory e está no Walmart.com há mais de três anos

SUMÁRIO

Conhecendo o Walmart	4
E-commerce no Brasil	4
Motivação do projeto	5
Como Finanças ajudou?	6
<i>Strategy into action</i> – as ações colocadas em prática	7
Resultados imediatos	12
Conclusão	13

CONHECENDO O WALMART

O grupo Walmart é o maior varejista do mundo com um faturamento de 485 bilhões de dólares atuando em 28 países com mais de 2,2 milhões de funcionários. Nos últimos anos vem apresentando constante crescimento e fluxo de investimento no segmento de e-commerce, como por exemplo, a aquisição da Jet.com nos Estados Unidos em um valor aproximado em 3 bilhões de dólares.

No Brasil, o grupo tem investido em seu braço eletrônico, Walmart.com, o qual atua em território nacional há mais de cinco anos estando entre as três maiores empresas de e-commerce no país. A estratégia do Walmart.com está fundamentada em oferecer a melhor experiência de compra ao consumidor através de um site confiável e aumentando seu sortimento, principalmente através do Marketplace (espaço concedido para venda de produtos por parte de lojistas parceiros).

A matriz do braço eletrônico está situada em Barueri, no estado de SP e conta com mais de 100mil m2 distribuídos estrategicamente entre dois centros de distribuição localizados nos estados de MG e SP. Atualmente, o Walmart.com conta com aproximadamente mais de 1100 associados no Brasil.

O site disponibiliza mais de três milhões de produtos segregados em trinta e duas categorias. Além disto, quatro mil *sellers* constituem e incrementam o portfólio do site através do segmento de *Marketplace*. As vendas podem ocorrer tanto pelos canais mobile quanto através de desktops, sendo bastante equilibradas entre ambas.

E-COMMERCE NO BRASIL

Mesmo em um ritmo menos acelerado comparado com o histórico desde 2001, o e-commerce brasileiro atingiu um volume de vendas em 2016 de R\$ 44,4 bilhões apresentando um crescimento de 7,4% vs 2015 (fonte: Ebit, empresa de informações sobre varejo eletrônico), indo na contramão da crise econômica.

Aproximadamente 48 milhões de consumidores compraram no e-commerce, o que representa quase ¼ da população do Brasil e apresenta um crescimento de 22% em relação a 2015. A expectativa do Ebit para 2017 é que o e-commerce brasileiro tenha um crescimento de dois dígitos.

Nota: O escopo deste trabalho contempla apenas ações realizadas no e-commerce do grupo Walmart no Brasil. As informações providenciadas são fictícias para respeitar as normas de confidencialidade da companhia, porém, são proporcionais com a realidade.

MOTIVAÇÃO DO PROJETO

O e-commerce brasileiro funciona em uma dinâmica de caixa desafiadora, principalmente motivada por um **ciclo financeiro desfavorável**, onde, por consequência da **cultura da venda parcelada** do brasileiro, vendem-se produtos em até doze vezes sem juros e pagamento a fornecedores em média de sessenta dias. Ainda na dimensão dos recebimentos, o caixa é impactado pelo **alto custo de factoring**, o qual é motivado pela alta taxa de juros do país somado com um fluxo de pagamentos onde o recebimento da venda a crédito é efetuado em após D+30.

Do ponto de vista de inventário, a gestão é de alta complexidade, visto que é necessário obter o **controle nos dias de giro de mercadorias** vis-à-vis a **manutenção de milhares de itens** necessários para compor o sortimento de ofertas.

Contrário às crenças de mercado, onde o e-commerce deveria apresentar menores preços comparado ao varejo em decorrência dos custos fixos serem reduzidos (ausência dos custos para manutenção de estrutura de lojas físicas, por exemplo), os gastos e despesas com marketing (tráfego online), tecnologia, logística (incluindo, muitas vezes, frete grátis) e fraudes nas compras elevam a estrutura de custos da companhia. Além disto, o setor é altamente regulado pelo código de defesa do consumidor, deixando o ambiente de negócios ainda mais perspicaz e competitivo.

A lucratividade no setor é baixa por conta de estreitas margens dadas pela forte concorrência. Contudo, considerando os pontos mencionados somados a uma crise econômica no país, a proteção do caixa e a gestão do working capital tornam-se fatores decisivos para a saúde financeira e estruturação sustentável do negócio.

Considerando este cenário, o e-commerce brasileiro é considerado um nicho de capital intensivo e, comumente vemos aportes milionários com bastante recorrência em diversos fundos e modelos de negócios. Porém, qual o nível de tolerância dos investidores e acionistas para esse nível de alocação de capital?

Motivado por esse desafio, o Walmart.com decidiu estruturar uma frente de trabalho visando uma disruptura nessa dinâmica de gestão de caixa insustentável, visando, inclusive ser o precursor desta transformação no mercado brasileiro, principalmente entre os principais concorrentes.

Diante desse cenário, considerando o senso de urgência da organização, o time de Finanças enxergou a oportunidade, em conjunto com o negócio, de contribuir para o propósito da companhia de ser lucrativa, protegendo os interesses dos acionistas e tornando a companhia mais atrativa para investimentos, além de readequar a dinâmica do mercado e impactar positivamente a saúde financeira do consumidor.

COMO FINANÇAS AJUDOU?

Considerando o atual momento de crise econômica somado aos desafios e particularidades do setor e da organização, o time de Finanças, com bastante autenticidade, atuou como um parceiro estratégico do negócio. Entretanto, era de conhecimento que o suporte e o envolvimento de toda a companhia eram imprescindíveis para a adequação e co-criação desta realidade.

Com isto, a equipe de Finanças estruturou a estratégia de transformação de *working capital* de maneira inovadora, segregando as ações em três grandes frentes, sendo:

- I. **Governança corporativa:** entendemos que nada adianta termos uma ótima estratégia que não se sustenta do ponto de vista de execução. Concentramos esforços na sensibilização e co-responsabilização ao *board* para que o “*tone at the top*” fosse estabelecido na companhia. Ou seja, abrimos uma frente específica com o objetivo do tema ser permeado em todos os níveis da organização, partindo da liderança. Treinamentos com *steakholders* também foram criados com o objetivo de capacitar os principais tomadores de decisão.
 - a. *Principais produtos gerados:* *working capital* como *target* de bônus dos executivos, reuniões de comitê trimestrais, reuniões mensais com a liderança, reuniões gerenciais semanais e treinamentos com principais áreas envolvidas.

- II. **Elaboração de ferramentas gerenciais:** para que as oportunidades fossem mensuradas e a gravidade do tema fosse assimilado pela organização, o time de finanças estruturou relatórios-chaves tanto para controle diário, como para monitoramento mensal da evolução dos indicadores de *working capital* da companhia.
 - a. *Principais produtos gerados:* “*Treasury Magazine Report*” (contendo informações de parcelamento por categoria, parcelamento por bandeira, *share* de meio de pagamento, correlação entre DPO/ DSO e DOH (*) por categoria e por subcategoria, custo de capital por linha de negócio, detalhamento do giro de estoque e de prazos de pagamento por fornecedor e categoria, etc.

- III. **Mapeamento de ações e iniciativas:** foram entendidas junto às áreas quais iniciativas poderiam ser endereçadas. Estudos de casos foram elaborados detalhando o tempo de execução, esforço de desenvolvimento e ganho financeiro, auxiliando assim, no desdobramento das prioridades.
 - a. *Principais produtos gerados:* mapa de gerenciamento de iniciativas, listando as frentes abertas, *pipeline* de oportunidades, grau de prioridade e retorno financeiro mensurável.

(*) DOH – Days on hand: Mensura os dias de estoque

DPO – Days payables outstanding: Mensura os dias/ prazo de pagamento

DSO – Days sales outstanding: Mensura os dias/ prazo de recebimento

CCC – Cash conversion Cycle: Retrata o ciclo financeiro, a partir da somatória dos indicadores acima

STRATEGY INTO ACTION – AS AÇÕES COLOCADAS EM PRÁTICA

Diversas mudanças ocorreram no processo e até mesmo na estrutura da companhia. Abaixo estão as principais ações aplicadas, as quais trouxeram resultados imediatos na gestão de caixa e/ ou na estrutura de governança da companhia:

- **Adequação da Governança Corporativa (+CCC)**
 - Reuniões periódicas com a liderança e com o negócio viraram rotina (algumas até diárias). Percebeu-se uma notável aproximação de Finanças com as áreas de Compras, Recebimentos e Comercial. *Working capital* e, com o apoio de toda a companhia, o caixa passou a ser conversado entre as áreas e os diversos níveis hierárquicos.
- **Inclusão de indicadores de *working capital* na meta dos executivos (+CCC)**
 - Com o entendimento da causa, o compromisso com a saúde do negócio por parte dos executivos foi unânime e, como consequência, dada a relevância, indicadores de *working capital* entraram como meta estratégica de pagamento de bônus dos principais envolvidos nestes indicadores.
- **Incremento de prazo através da revisão de contratos junto aos fornecedores (+DPO)**
 - O time do comercial abraçou a causa e renegociou contratos com grandes fornecedores, incrementando, onde possível, o prazo de pagamento.
- **Alteração no fluxo do processo de pagamento aos fornecedores (+DPO)**
 - O time de finanças, juntamente aos executivos, entendeu que definindo somente duas datas por mês para pagamentos aos fornecedores traria uma redução do prazo da carteira de recebíveis no momento da antecipação. E com um maior volume, aumentou nosso poder de barganhar taxas mais atrativas com as administradoras. Com isso, reduzimos nosso custo de *factoring*.

E-mail com o comunicado de alteração de prazo:

Comunicado Walmart.com

Prezado Fornecedor

WMB COMÉRCIO ELETRÔNICO LTDA. (WALMART.COM) vêm, pela presente, **INFORMÁ-LOS** acerca da alteração da rotina de pagamento das faturas/notas fiscais emitidas por V.Sa, visando à simplificação e melhoria dos processos.

Para as mercadorias entregues a partir de **01/03/2016**, **todos os pagamentos dos valores devidos pelo WALMART.COM à esta empresa serão efetuados nos dias 14 (quatorze) e 29 (vinte e nove) de cada mês.** Na hipótese da data de pagamento ser final de semana, ou feriado no local de pagamento - Porto Alegre - o pagamento será realizado no primeiro dia útil imediatamente subsequente.

Em caso de dúvidas, entrar em contato através da Central de Atendimento ao Fornecedor (CAF) no telefone (51) 3083-3030 ou pelos e-mails abaixo:

br.caf.walmartbrasil@wal-mart.com

Certos da atenção de V.Sa.

Atenciosamente,

WMB COMÉRCIO ELETRÔNICO LTDA

- **Estratégia de melhores datas para recebimento de mercadorias (+DPO)**
 - Em conjunto com o time de operações, foram estudadas oportunidades de datas-chaves para recebimento das mercadorias, com o objetivo de otimizar o prazo de pagamento e a capacidade de recebimento diário dos Centros de Distribuição.

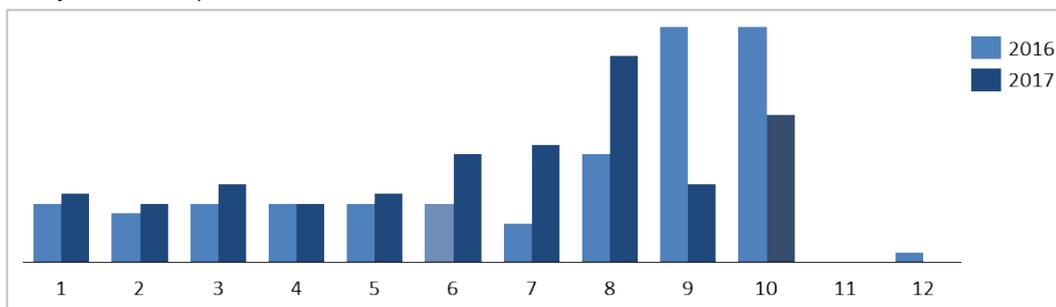
Tabela: Mapa de calor para as datas de recebimento de mercadorias

Mês de Recebimento ago/2017

Prazo em Contrato	DPO																														
	1 Ter	2 Qua	3 Qui	4 Sex	5 Sáb	6 Dom	7 Seg	8 Ter	9 Qua	10 Qui	11 Sex	12 Sáb	13 Dom	14 Seg	15 Ter	16 Qua	17 Qui	18 Sex	19 Sáb	20 Dom	21 Seg	22 Ter	23 Qua	24 Qui	25 Sex	26 Sáb	27 Dom	28 Seg	29 Ter	30 Qua	31 Qui
30	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	44
45	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	59
60	74	73	72	71	70	69	68	67	66	65	64	63	62	61	60	74	73	72	71	70	69	68	67	66	65	64	63	62	61	60	75
90	105	104	103	102	101	100	99	98	97	96	95	94	93	92	91	90	104	103	102	101	100	99	98	97	96	95	94	93	92	91	90
120	120	134	133	132	131	130	129	128	127	126	125	124	123	122	121	120	134	133	132	131	130	129	128	127	126	125	124	123	122	121	120

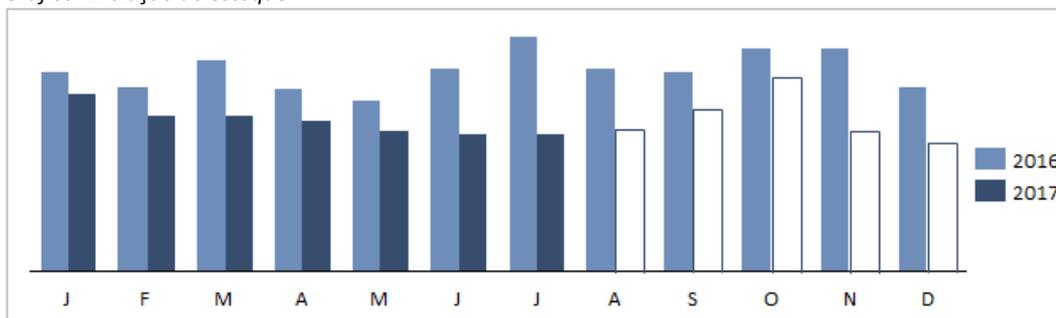
- **Monitoramento e agilidade nas condições de parcelamento (+DSO)**
 - Finanças envolveu o time de tecnologia, com apoio da área comercial, para desenhar e trazer maior prioridade desta melhoria no sistema. Assim, a área de negócio passou a ter mais autonomia e flexibilidade para alterar e monitorar o *share* de parcelamento, reduzindo parcelamento com mais agilidade nos níveis de subcategoria.

Gráfico: Share de parcelamento



- **Compra mais inteligente (+DOH)**
 - A área de compras e recebimentos passou a ter mais sinergia com Finanças quando entendeu que também poderia contribuir diretamente para tornar a companhia mais lucrativa. O saldo de estoque e compras conforme necessidade passou a ser acompanhado de perto pelos times. Passamos a ter um giro menor e estoque mais saudável.

Gráfico: Evolução do estoque



➤ **Estudo de MDR (*Merchant discount rate*) por *share* (+DSO)**

- Finanças entendeu que dentro dos custos de MDR (custo de processamento de cartões) também havia oportunidade para melhorar o resultado da companhia. Analisamos o custo por quantidade de parcelas e readequamos o *share* disponibilizado aos nossos clientes, reduzindo a quantidade de parcelas, onde aplicável.

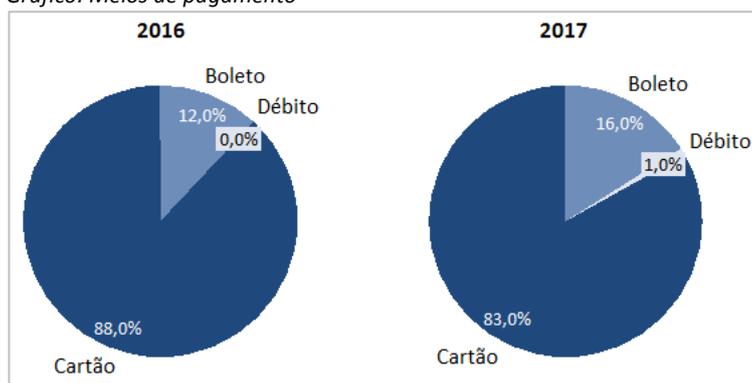
Tabela: MDR vs Share de parcelamento

	Taxa MDR	Share Parcelamento	
		2016	2017
1x	2,0%	6,0%	7,0%
2x - 6x	2,5%	30,0%	38,0%
7x - 12x	3,0%	64,0%	55,0%

➤ **Incentivo de determinados meios de pagamento (+DSO)**

- Produtos como cartão de débito passaram a ser aceitos no site, visto a maior agilidade no fluxo financeiro, permitindo o negocio a receber os valores em até D+3, comparado ao D+30 do cartão de crédito. Além disso, houve maior incentivo no pagamento de boletos, visto o recebimento praticamente imediato do valor total, com custo de transação ainda menor, uma vez que não incorre o percentual do MDR.

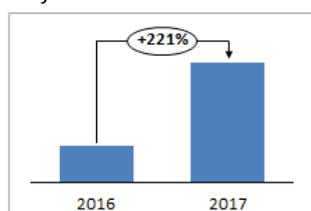
Gráfico: Meios de pagamento



➤ **Maior adesão do Risco Sacado (+DPO)**

- Finanças em parceria com o time comercial, passou a incentivar os nossos fornecedores a utilizar o Risco Sacado. Treinamentos foram organizados com os Bancos envolvidos, aumentando a receptividade dos fornecedores. A adesão ao risco sacado aumentou significativamente e um segundo banco foi contratado para suprir a demanda. Além disso, envolvemos nossa matriz (global) para nos auxiliar na negociação visando uma taxa mais atrativa. Com isso, passamos a oferecer melhores taxas aos nossos fornecedores e, em contrapartida, incrementamos os prazos de pagamento.

Gráfico: Volume dos valores antecipados pelo Risco Sacado



➤ **Desenho de relatórios estratégicos (+CCC)**

- O Walmart.com passou a ter controles detalhados de monitoramento dos principais indicadores da companhia. Estudos de correlação entre *Working Capital* e P&L por subcategorias e análise detalhada por fornecedor foram desenhados e atualizados periodicamente.

Gráfico: Evolução dos indicadores

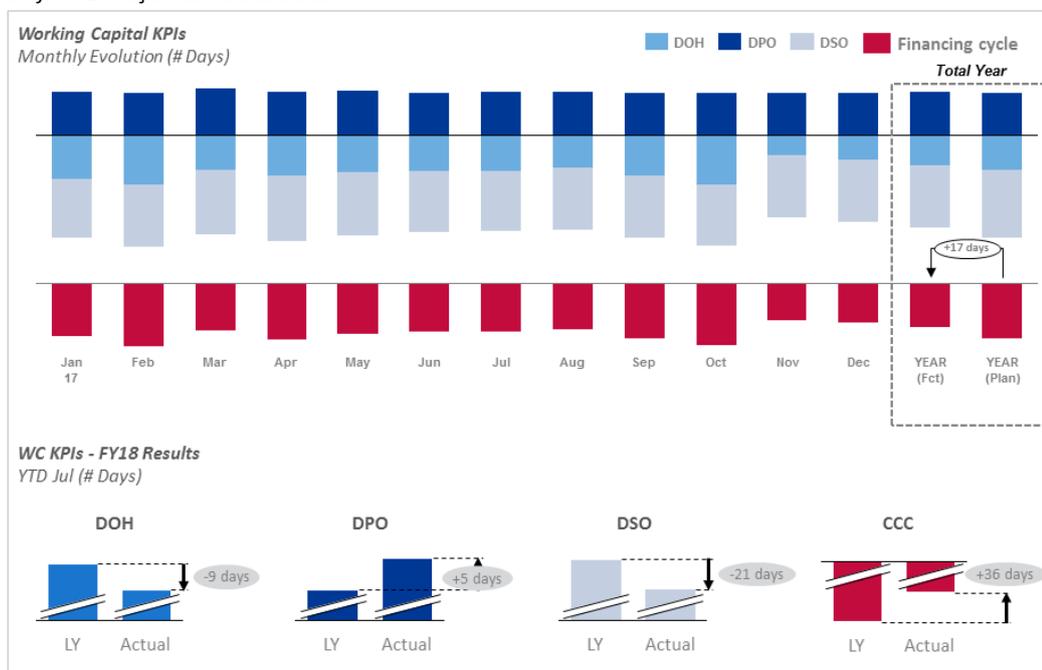
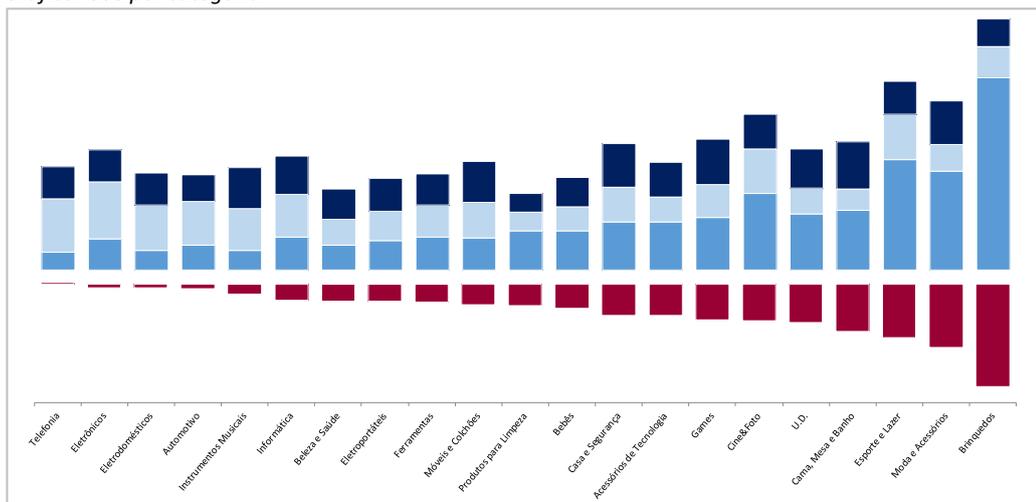


Tabela: Indicadores por diretoria

Working Capital KPIs: Treasury Metrics / 1P + 2P		Dec/FY17	Nov/FY17	Year FY17 (μ)
DOH	Consumer Electronics			
	Home			
	Lifestyle			
Consolidated				
DPO	Consumer Electronics			
	Home			
	Lifestyle			
Consolidated				
DOH - DPO	Consumer Electronics			
	Home			
	Lifestyle			
Consolidated				
DSO	Consumer Electronics			
	Home			
	Lifestyle			
Consolidated				
CCC (DOH - DPO + DSO)	Consumer Electronics			
	Home			
	Lifestyle			
Consolidated				

Dados confidenciais

Gráfico: CCC por categoria



RESULTADOS IMEDIATOS

Já a partir da primeira ação endereçada, os resultados foram perceptíveis. Dentro de um período menor que um ano, diversos ganhos financeiros foram observados, além das readequações de processos, como por exemplo:

1) **Gestão de resultado através de caixa**

As decisões estratégicas da companhia passaram a contar com o resultado gerado pelo caixa, tornando o *Working Capital* pauta em todas as reuniões da alta diretoria.

2) **Mudança na cultura (Tesouraria e FP&A)**

Anteriormente as áreas de Tesouraria e FP&A andavam separadamente, porém depois do entendimento do *Working Capital* no negócio, os assuntos das áreas passaram a andar entrelaçados. Dessa forma, não é mais possível tratar do resultado do P&L sem tratar da sustentabilidade do caixa, assim como fazer uma reunião com a matriz separando os temas.

3) **Previsibilidade mais apurada da necessidade de caixa / antecipação de recebíveis**

Atualmente temos visibilidade de quais dias teremos necessidade de caixa e, com isso, antecipação de recebíveis. Logo, conseguimos prever com precisão os custos de *factoring* que impactam no P&L da companhia e também tomar decisões que tragam benefícios.

4) **Melhor ciclo financeiro**

Após a aplicação das ações, tivemos uma melhora no nosso *Working Capital* de 36 dias, comparado com o mesmo período do ano anterior.

5) **Melhor custo financeiro**

Durante o ano de 2017 tivemos uma redução de mais de 25% nos custos de *factoring* considerando somente a redução de CCC (sem considerar outros impactos, tais como volume de vendas e redução da Selic), impactando positivamente a lucratividade do negócio.

6) **Otimização na gestão de estoque**

Redução de 9 dias no nosso DOH, devido ao alinhamento entre as áreas.

7) **Harmonização do crédito (parcelamento – DSO) vs tempo de vida útil do bem**

Área comercial reduziu o parcelamento disponível, melhorando em 21 dias no DSO.

8) **Desaceleração do parcelamento pela indústria**

O Walmart.com tem grande representatividade no mercado, tornando suas ações boas práticas no setor e tornando-o mais sustentável. Observamos os concorrentes desacelerando o parcelamento em algumas categorias.

9) **Redução do nível de endividamento do consumidor**

O cliente Walmart.com passou a ter uma condição reduzida de parcelamento, porém, sem perder a conveniência destas condições. Ou seja, o negócio buscou e vem buscando um equilíbrio entre esse privilégio *vis-à-vis* o endividamento desnecessário. Muito embora não tenhamos uma fonte que monitore estas informações para a indústria do e-commerce como um todo, acreditamos fortemente que este fenômeno pode ser extrapolado para o mercado, visto que temos acompanhado o parcelamento dos principais players e constatado que a redução foi recíproca.

CONCLUSÃO

No momento crítico em que ainda discutia-se crescimento em vendas, Finanças ajudou a colocar ênfase num componente fundamental na agenda dos executivos: a relevância de uma ótima gestão de caixa.

Entendemos que o tema endereçado e o objetivo concluído é de uma dimensão maior do que o próprio Walmart.com. Abordamos um tema nevrálgico e hipersensível de mercado e conseguimos observar e mensurar estas transformações diretamente em nossos resultados. Acreditamos que estas ações sejam refletidas num âmbito ainda maior, como podemos observar no comportamento de alguns concorrentes (por exemplo, redução do parcelamento para algumas categorias).

Da percepção da oportunidade até a mensuração dos resultados financeiros e estruturais, Finanças conseguiu seu protagonismo envolvendo e co-responsabilizando as áreas do negócio. Além disto, foi apta criar relações de parceria e a demonstrar os impactos tanto positivos quanto negativos de cada ação tomada, independentemente do nível organizacional. A sensibilização da magnitude do tema permeou os mais diversos níveis hierárquicos da companhia, tomando proporção global.

Destacamos que as ações implantadas por meio dessas iniciativas, ajudaram o Walmart.com a melhorar sua saúde financeira, impactando a gestão de caixa em -36 dias no ciclo financeiro, o que resultou em recursos adicionais para investimento no próprio negócio. Acreditamos que estas ações não sejam aplicáveis apenas ao WM.com, mas também para todo o setor do e-commerce que passa pelos mesmos desafios.

Corroboramos que as ações individuais fazem a diferença, mas é no esforço do time e no compromisso geral da organização que a transformação acontece. Ressaltamos que, como consequência de todos os esforços endereçados, o Walmart.com tem obtido a maximização dos resultados através de uma estrutura sólida e sustentável de caixa.